

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FACTEURS INFLUENÇANT LA TRANSMISSION DES SAVOIRS  
PROFESSIONNELS EN LIEN AVEC LA VIABILITÉ HIVERNALE; ÉTUDE  
AUPRÈS DES CONTREMAÎTRES DE LA VOIRIE DES MUNICIPALITÉS DU  
QUÉBEC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION (M.A.)

PAR  
LINE LÉGARÉ

JANVIER 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

*À papa (1937-2001)*  
*À maman (1938-2009)*  
*À mon frère Pierre-Luc (1966-2012)*

*À ma sœur Julie,*  
*À mes enfants Marie-Ève et Jean-Sébastien,*  
*À mes petites-filles Laurence et Sarah-Maude,*

*À mon Grand Amour Laurent*

## REMERCIEMENTS

La vie n'est pas un long fleuve tranquille et c'est bien ainsi. Ce mémoire fut une longue traversée. Il m'a permis de me dépasser et de découvrir des territoires inconnus et de toute beauté. Il y eut des tempêtes et des ouragans, des tsunamis qui ont tout emporté sur leur passage. Il y eut aussi de grands émois, des froidures et des engelures dont je porte les marques sur le cœur. Sans vêtements appropriés, j'étais souvent nue face à tant d'intempéries mais je n'étais jamais seule sur cette barque si fragile car il y avait un tigre avec moi, en moi. Ce tigre portait l'âme et la force des gens qui m'aiment et qui croient en mes possibilités, des fois plus que moi-même. Les voici :

Je tiens à remercier chaleureusement mes co-directrices, Madame Céline Chatigny et Madame Andrée Landreville qui ont toujours su m'encourager, me soutenir et surtout comprendre mon cheminement. Sans vous mesdames, ce mémoire ne serait pas ce qu'il est devenu aujourd'hui. Votre compassion m'a permis de continuer à chaque fois qu'un événement venait marquer ce parcours. Merci de votre confiance !

Laurent, Mon Bel Ange, mon compagnon de vie, que serais-je devenue sans ton soutien indéfectible durant ce long périple? Ta patience, ton amour, ta générosité...tant de qualités que tu possèdes et qui font de toi un être unique ! Merci d'être dans ma vie ! Pour ce mémoire : transcrire des verbatims, imprimer, lire, corriger, réviser...tu as été là à chaque étape ! Un merci gros comme l'univers !



À mes enfants Marie-Ève et Jean-Sébastien ainsi qu'à mes petites-filles Laurence et Sarah-Maude, ce mémoire est pour vous. En tant que maman et grand-maman, première de ma génération à aller à l'université et à recevoir un diplôme de deuxième cycle, je vous dis que tout est possible et ce, peu importe notre âge ! Je vous aime tellement !!

Julie, il ne reste que nous deux. Voir ceux que l'on aime souffrir et partir est si difficile. On s'est encouragées et soutenues sans réserve... « Une chance qu'on s'a ! »

À mon amie, Annie, tu es dans ma vie depuis 40 ans ! Tu m'as hébergée, nourrie, soutenue et aimée profondément, sans jugement ! Merci du fond du cœur et sache que je serai toujours là pour toi ! Tu es ma sœur de cœur !

Je tiens à remercier chaque organisation qui m'a permis de faire ces entrevues auprès de leurs contremaîtres. Votre intérêt pour la recherche scientifique est tout à votre honneur !

Un merci tout spécial à chaque contremaître ! Dans mes grands moments de solitude et de découragement vous avez été présents dans mes pensées ! Vous aviez fait preuve de tant de générosité et d'ouverture lors des entrevues que je ne pouvais tout simplement pas vous laisser tomber. Porter vos mots, vos paroles et vos émotions est devenu un objectif en soi. Vous le méritez !

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
RÉSUMÉ .....	xiii
PRÉFACE .....	xiv
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE .....	7
1.1 Choc démographique et incidences des départs massifs à la retraite au Québec .....	8
1.2 La notion de services essentiels au Québec .....	11
1.3 Les municipalités du Québec .....	13
1.3.1 Le nombre de municipalités au Québec .....	13
1.3.2 Description sommaire de la structure d'une organisation municipale .....	15
1.3.3 Un des services essentiels : le réseau routier .....	17
1.4 Les particularités des ressources humaines des organisations municipales .....	20

1.4.1	Le vieillissement de la main-d'œuvre.....	20
1.4.2	Lieux de formation et d'information des décideurs et des élus .....	21
1.4.3	Le manque de relève .....	23
1.5	Les contremaîtres de la voirie.....	25
1.6	La mémoire organisationnelle .....	35
1.7	Pertinence sociale et scientifique.....	37
1.8	Question et objectif de recherche .....	39
1.8.1	La question de recherche .....	39
1.8.2	L'objectif de la recherche .....	40
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL .....		41
2.1	Les répercussions de ces changements sur la main-d'œuvre.....	44
2.2.	Les cadres intermédiaires de proximité .....	46
2.2.1	Une fonction en mutation .....	47
2.2.2	Le concept d'habilitation .....	53
2.2.3	Résumé.....	56
2.3	La transmission.....	57
2.3.1	Polysémie des notions entourant la transmission .....	57
2.3.2	Définitions pertinentes.....	59
2.4	Les notions entourant les savoirs professionnels et les connaissances.....	63

2.4.1	Le développement du « savoir » humain .....	63
2.4.2	Les savoirs professionnels dits explicites, tacites et/ou implicites .....	67
2.4.3	La notion « compétence » .....	69
2.5	Le processus.....	74
2.5.1	Transmettre : une possible transformation des pratiques en savoirs formalisés.....	74
2.5.2	La réflexion sur et dans l'action .....	79
2.6	Les facteurs influençant la transmission des savoirs .....	86
2.6.1	Présentation du modèle systémique.....	89
2.6.2	Les sous-groupes du modèle systémique.....	92
2.7	La viabilité hivernale .....	100
2.7.1	Un organisme international.....	102
2.7.2	Un organisme québécois.....	103
2.7.3	Le processus décisionnel en lien viabilité hivernale.....	104
2.7.4	Le décideur en viabilité hivernale dans les municipalités .....	108
2.8	Résumé du chapitre.....	109
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE .....		111
3.1	Fondements épistémologiques de l'approche qualitative/interprétative.....	111
3.2	Population à l'étude et constitution de l'échantillon .....	113
3.2.1	Démarches de recrutement.....	114

3.2.2	Description des participants selon la taille des municipalités.....	119
3.3	Les instruments et la technique de collecte des données.....	122
3.3.1	Le canevas d'entrevue .....	124
3.3.2	Les thèmes du canevas.....	124
3.3.3	Vérification et correction du canevas d'entrevue .....	125
3.3.4	Éthique et facteurs émotifs inhérents à la fin de vie professionnelle..	125
3.4	Opérationnalisation de la collecte des données .....	126
3.4.1	Cadre des entrevues .....	128
3.4.2	Limites de l'entrevue semi-structurée.....	129
3.4.3	Contexte de l'étude .....	129
3.5	Méthode d'analyse des données .....	130
CHAPITRE IV PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....		134
4.1	Exploration du contexte de travail des participants.....	135
4.1.1	Fonction de contremaître .....	137
4.1.2	Apprentissage de la fonction.....	186
4.2	Facteurs influençant les conditions de transmission des savoirs .....	207
4.2.1	Climat de travail.....	209
4.2.2	Gestion et prévision de la main-d'œuvre dans le cadre des départs à la retraite des contremaîtres .....	242
4.2.3	Un facteur prédominant affectant les conditions sociales .....	275
4.3	Analyse-synthèse de la section précédente.....	283

CONCLUSION .....	293
5.1 Résumé des résultats.....	296
5.2 Pistes de travail .....	305
5.3 Limites et pertinence du projet et pistes de recherche .....	308
APPENDICE A PROTOCOLE D'ENTREVUE.....	310
APPENDICE B LETTRE DE CONSENTEMENT DU PARTICIPANT .....	316
APPENDICE C LETTRE DE CONSENTEMENT.....	317
APPENDICE D RÉSUMÉ DU PROJET POUR CONSENTEMENT.....	319
APPENDICE E FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	320
APPENDICE F ARBRES THÉMATIQUES .....	321
BIBLIOGRAPHIE .....	330

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1. 1    Organigramme de la Ville de Val-D'Or.....	16
2. 1    Le développement du savoir humain (inspirée de Balmissé (2002) et Mercier (2007)).....	64
2. 2    Présentation du modèle de Nonaka et Takeuchi (1991,1994).....	76
2. 3    Processus de transmission des savoirs favorisé par la réflexivité sur et pour l'action (inspirée de D.A. Schön (1996) ; Vermersh (2006) ; Wittorski (2007); Clot (2008)) .....	81
2. 4    Modèle systémique des conditions influençant la transmission des savoirs professionnels (inspiré des travaux de Ouellet et Vézina (2008, 2009)) .....	91
2. 5    Situation météorologique (Tirée de : CRAIE, AQTR, 2005). ....	106
5.1    Modèle systémique des facteurs influençant les conditions de transmission des savoirs professionnels des contremaîtres au sein d'une municipalité du Québec (inspiré des travaux de Ouellet et Vézina (2008, 2009)) .....	297

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1. 1 Répartition des municipalités locales par tranche de population (2006)....	14
1. 2 Offre d'emploi de contremaître aux travaux publics.....	27
1. 3 Rôles et fonctions de l'encadrement.....	31
2. 1 Définition, typologie et indicateurs de l'habilitation comportementale .....	55
2. 2 Les conditions influençant la transmission des savoirs .....	87
3. 1 Portrait des organisations et des sujets.....	117
4. 1 Rôles et responsabilités les plus importants.....	138
4. 2 Contraintes de la fonction .....	144
4. 2 Transformation hiérarchique.....	155
4. 4 Habilitation psychologique .....	162
4. 5 Personnes ayant joué un rôle lors de l'apprentissage des sujets par type de municipalité.....	191



4.6	Formations (interne/externe) suivies dans les dernières années (environ cinq ans) .....	198
4.7	Réunions.....	220
4.8	Départs à la retraite des contremaîtres .....	243
4.9	Préoccupation des municipalités quant à la planification de la relève des contremaîtres .....	244
4.10	Caractéristiques nécessaires aux futurs contremaîtres .....	258

## RÉSUMÉ

Cette étude porte sur les facteurs qui favorisent ou limitent la transmission des savoirs professionnels. La population à l'étude est celle des cadres intermédiaires de proximité, appelés communément contremaîtres, de la voirie des municipalités du Québec. Devant l'imminence de leur départ à la retraite, la transmission de leurs savoirs professionnels s'avère cruciale pour le maintien de la qualité d'un service jugé essentiel par notre société : l'entretien des routes en période hivernale. Le choix de cette population s'est imposé car les contremaîtres sont les détenteurs de la compétence pouvant assurer la viabilité hivernale dans des contextes en mouvance et parce que leurs savoirs sont critiques pour le maintien de la mobilité et de la sécurité de tous les usagers de la route. Cette recherche exploratoire de nature qualitative-interprétative permet, notamment par l'entremise de 17 entrevues individuelles semi-dirigées, de mieux connaître les perceptions de ces acteurs-clé quant à leur compétence de transmettre leurs savoirs et quant aux facteurs environnementaux favorisant ou non cette transmission. L'intérêt et la spécificité de cette recherche reposent sur l'étude d'une population ayant peu de lien avec ses pairs car disséminée à travers le Québec et possédant des savoirs dits expérientiels peu ou non formalisés, mis en œuvre dans le cadre d'un processus décisionnel complexe. En premier lieu, les résultats révèlent qu'il y a peu de dispositifs de professionnalisation prévoyant la transmission des savoirs critiques liés à la viabilité hivernale à la relève au sein des organisations municipales. Cette réalité semble intervenir sur les perceptions de ces acteurs face à leurs capacités à transmettre leurs savoirs notamment par un manque de réflexivité tant à l'égard de leur pratique que de l'acte de transmettre à la relève. De plus, des facteurs environnementaux tels la forme de gestion inhérente à une entreprise publique et la transformation hiérarchique de la profession de même que des facteurs sociaux tels des jugements dépréciatifs envers les nouvelles générations de travailleurs influencent le processus de transmission des savoirs professionnels. En somme, les résultats de cette étude ouvrent la porte à des recherches ultérieures de par la prévalence de certains de ces facteurs identifiés par des acteurs issus du milieu.

Mots-clé : transmission des savoirs, knowledge transfert, contremaître, middle manager, conditions de transmission, transfer conditions, organisation publique, public administration.

## PRÉFACE

### *Sonnet d'or*

*Dans le soir triomphal la froidure agonise  
Et les frissons divins du printemps ont surgi ;  
L'Hiver n'est plus, vivat ! car l'Avril bostangi,  
Du grand sérail de Flore a repris la maîtrise.*

*Certes, ouvre ta persienne, et que cet air qui grise,  
Se mêlant aux reflets d'un ciel pur et rougi,  
Rôde dans le boudoir où notre amour régit  
Avec les sons mourants que ton luth improvise.*

*Allègre, Yvette, allègre, et crois-moi : j'aime mieux  
Me griser du chant d'or de ces oiseaux joyeux,  
Que d'entendre gémir ton grand clavier d'ivoire.*

*Allons rêver au parc verdi sous le dégel :  
Et là tu me diras si leur Avril de gloire  
Ne vaut pas en effet tout Mozart et Haendel.*

Émile Nelligan (1879-1941)

## INTRODUCTION

L'ère dite du savoir, de l'information et de la technologie a modifié plusieurs aspects du monde du travail depuis les trente dernières années au Québec comme dans la plupart des pays industrialisés. La mondialisation des marchés, l'informatisation des activités, la multiplication des sources d'information et l'arrivée d'outils de travail de plus en plus sophistiqués ne sont que des exemples qui ont favorisé des changements dans les processus de production des biens et des services ainsi que le développement de nouvelles conceptions de gestion organisationnelle. Ces dernières visent, entre autres, la préservation des savoirs et des compétences au sein de la mémoire organisationnelle de l'entreprise (Girod-Séville, 1996), l'amélioration continue des méthodes de travail ainsi que la professionnalisation des employés (Wittorski, 2007). Ce contexte particulier a permis l'éclosion d'un nouveau champ de recherche appelé la « gestion des savoirs » (Lejeune, 2005 ; Marchand et *al.*, 2007) et, au sein de ce dernier, le processus de la transmission des savoirs professionnels est étudié sous divers angles dans les organisations.

Mais le contexte québécois est particulier à d'autres égards puisqu'à partir de 2011, des milliers de personnes quitteront leur emploi en très peu de temps dans toutes les sphères d'activités et les générations suivantes ne pourront pourvoir à tous les postes disponibles. Ainsi, depuis quelques années, on perçoit les savoirs issus de l'expérience des travailleurs, comme étant un bien à préserver et ce, plus spécifiquement dans le secteur des métiers spécialisés où de nombreuses organisations seront confrontées, d'une part, à un départ massif à la retraite de leurs

travailleurs issus de la génération des baby-boomers et, d'autre part, à un manque flagrant d'attraction des jeunes envers ces métiers.

Cette recherche puise donc ses sources dans un contexte jamais vu auparavant au Québec et il interpelle tant les dirigeants, les consultants, les formateurs que les chercheurs notamment des champs de la gestion, des relations industrielles, du management, de l'éducation, de la psychologie du travail et de l'ergonomie. D'ailleurs, pour ces intervenants, un certain consensus se dégage : la perte de mémoire organisationnelle, appelée parfois amnésie corporative, la diminution de la compétence globale des organisations et le manque de relève qualifiée sont des répercussions potentielles dans les années à venir au Québec. À titre d'exemple, l'édition de juin 2008 de L'Actualité, revue mensuelle québécoise d'information, titrant « Spécial emplois, Le Québec a besoin de vous! » mentionnait que d'ici trois ans, soit en 2011, il faudrait embaucher 700 000 travailleurs (environ 250 000 attribuables à la croissance économique et le reste aux départs à la retraite) et que, déjà, dans un effort collectif, entreprises privées et gouvernement portaient à la chasse aux travailleurs.

En outre, un des effets engendrés par ce contexte est, qu'à l'inverse du courant de pensée des dernières années incitant à la préretraite ces travailleurs, le gouvernement et les employeurs mettent en place des mesures et des incitatifs pour que ceux-ci ne quittent plus l'entreprise à l'âge de la retraite. On tient donc à garder la force de travail en place afin de préserver la compétitivité des entreprises mais aussi parce que ces travailleurs, de par leur expérience, possèdent souvent des savoirs critiques et des compétences peu ou non formalisés. On peut alors se demander comment cette nouvelle situation sera gérée par les organisations qui, tout en favorisant la venue de nouveaux travailleurs devront aussi fournir aux travailleurs plus âgés un cadre de travail adapté à leur situation et tout ceci, sans créer de conflit intergénérationnel.

Comme il sera exposé au sein de ce mémoire, ce contexte engendre donc des situations complexes et mouvantes pour tous les travailleurs mais plus encore pour ceux œuvrant dans les métiers spécialisés. De plus, il sera démontré que, par ricochet, il a des effets importants sur leurs supérieurs immédiats, appelés souvent contremaîtres, qui eux, doivent gérer le quotidien de ces travailleurs. À ce titre, la littérature spécifie que ces derniers doivent être perçus comme des acteurs-clé (Nonaka et Takeuchi, 1995; Gillet, 2005, 2008, 2009) car c'est sous leur responsabilité que leurs subordonnés opérationnalisent avec efficience tout changement et développement organisationnels.

En fait, cette recherche exploratoire de nature qualitative-interprétative vise à faire identifier, par ces acteurs, les facteurs influençant la transmission de leurs savoirs professionnels vers d'autres collègues au sein de leur milieu de travail. Cette recherche se déroule auprès de 17 contremaîtres au sein de 15 départements de la voirie des municipalités du Québec car, d'une part, leurs travailleurs ont une moyenne d'âge élevée et plusieurs d'entre eux prendront leur retraite sous peu et d'autre part, ils détiennent des savoirs critiques qui sont peu ou non formalisés en lien avec un champ de compétence particulier soit l'entretien des routes en période hivernale. L'intérêt et la singularité de cette recherche se retrouvent donc dans l'étude d'une population quasi oubliée de la recherche mondiale actuelle (Gillet, 2005, 2009) et dans une sphère de recherche peu étudiée soit les municipalités québécoises.

Le premier chapitre de ce mémoire expose la problématique de cette recherche. Le contexte politico-socio-démographique de la profession de cadre intermédiaire de proximité au sein d'une organisation publique municipale est décortiqué et expliqué pour une meilleure compréhension de l'environnement particulier des sujets à l'étude. De cette problématique découlent la question de recherche ainsi que les objectifs poursuivis et ceci, tout en démontrant la pertinence tant sociale que scientifique de cette étude.



Pour sa part, le chapitre II est subdivisé en quatre sections. La première décrit la fonction, les rôles et les tâches du cadre intermédiaire de proximité et fait ressortir que cette profession est en profonde mutation amenant ainsi ce travailleur à se positionner différemment selon les perceptions qu'il a tant de son environnement que de son identité professionnelle. La seconde section étudie notamment les concepts « transmission » et « savoirs professionnels » et met en lumière que l'intérêt manifeste de moult intervenants provenant d'horizons disparates envers le processus de transmission des savoirs professionnels, a créé une certaine confusion quant aux notions et concepts utilisés et véhiculés au sein des entreprises. Cette polysémie semble poser problème notamment lorsqu'on met en place des dispositifs de formation (Wittorski, 2007, Le Boterf, 2009) et amène à porter une certaine vigilance afin de définir précisément les concepts qui seront utilisés au sein de cette étude

La troisième section s'attarde aux facteurs répertoriés, entre autres, au sein de la littérature québécoise et qui influencent la transmission des savoirs. À la lecture de tous ces écrits, chacun de ces facteurs, dépendamment des perceptions des travailleurs à leur endroit, peuvent influencer sur la transmission de leurs savoirs. En somme, la présence ou non de ces facteurs au sein d'une organisation semble créer des conditions de transmission plus ou moins favorables. Enfin, la quatrième section aborde la viabilité hivernale sous l'angle de ses composantes et du processus décisionnel inhérent à ce champ de compétence qui fait référence aux moyens et aux méthodes visant l'entretien des routes en période hivernale

Au chapitre III, les fondements épistémologiques de l'approche qualitative/interprétative de même que les liens entre la méthode de collecte des données privilégiée et les éléments du cadre conceptuel sont présentés. Il est expliqué que ces choix méthodologiques sont opportuns dans le cadre de la présente recherche afin de favoriser l'identification des facteurs influençant la transmission des savoirs et ce, selon les perceptions de la population à l'étude.

C'est au quatrième chapitre que les résultats sont exposés et analysés en fonction de la question de recherche. Ce chapitre est subdivisé en trois sections. Il faut noter qu'au sein des deuxième et troisième sections, la viabilité hivernale est toujours sous-jacente et intimement imbriquée tant dans l'analyse que dans l'exposition des résultats.

La première section permet de connaître les données sociodémographiques ainsi que d'exposer une description des participants selon la taille des municipalités. La deuxième section explore le contexte de travail des participants et se subdivise en deux volets. Le premier volet débute avec les perceptions des participants quant à leur fonction, leurs rôles ainsi que leurs tâches et contraintes en tant que cadre intermédiaire de proximité au sein d'une organisation publique. Il se poursuit en différenciant cette fonction selon qu'elle soit pratiquée au sein d'une entreprise publique ou privée. Il se finalise en étudiant la transformation hiérarchique de cette fonction ainsi que quatre des composantes de l'habilitation psychologique. Le deuxième volet aborde l'apprentissage de la fonction de cadre intermédiaire de proximité au sein d'une organisation municipale. Il expose notamment les personnes, les stratégies et les contextes qui ont permis la formation des participants. Il se poursuit et se termine en exposant l'offre de formation formelle et actuelle des organisations ainsi que ses impacts sur leur développement professionnel. Cette section se termine avec une analyse synthèse de mi-parcours afin d'exposer les liens entre les résultats obtenus lors de l'analyse et la question de recherche.

La troisième section aborde trois grands thèmes qui regroupent les facteurs qui interviennent sur les conditions de transmission des savoirs professionnels des participants. Ces thèmes sont : le climat organisationnel, la gestion et la prévision de la main-d'œuvre dans le cadre des départs à la retraite des contremaîtres et enfin, le dernier thème porte sur un facteur prédominant les conditions sociales soit les relations intergénérationnelles mises en lien avec l'avenir de la profession. À la fin de



cette section, une analyse-synthèse des résultats est exposée et celle-ci permet de circonscrire les données permettant de répondre à la question de recherche.

La conclusion de ce mémoire suit ce chapitre et permet d'exposer les résultats de recherche, les pistes de travail ainsi que l'apport de cette recherche pour des études ultérieures.

## **CHAPITRE I**

### **PROBLÉMATIQUE**

L'objet de ce mémoire de maîtrise a trait aux perceptions des contremaîtres de la voirie des travaux publics des municipalités du Québec quant aux facteurs qui influencent la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale au sein de leur organisation. Ce chapitre se consacre à la problématique relative au départ massif à la retraite de ces travailleurs dont la transmission des savoirs professionnels s'avère critique pour le maintien de la qualité d'un service jugé essentiel dans notre société soit la viabilité hivernale.

En premier lieu, il est illustré que, malgré les statistiques et les avertissements de nombreux intervenants, la plupart des entreprises et potentiellement les municipalités, n'ont toujours pas mis en place des dispositifs et des processus facilitant la transmission des savoirs de leurs travailleurs d'expérience qui prendront leur retraite sous peu. Par la suite, une description des services essentiels au Québec permet de prendre conscience que les municipalités ont un rôle-clé quant à la santé et la sécurité des citoyens notamment en ce qui a trait à l'entretien du réseau routier québécois en période hivernale.

Ensuite, une description sommaire de la structure et des compétences des organisations municipales permet de les différencier des organisations privées et de faire le lien entre leur département de la voirie et ce service essentiel qu'est la

viabilité hivernale. De plus, il est mis en relief que ces organisations sont aux prises avec le départ imminent de nombre de leurs travailleurs liés à la voirie tout en devant conjuguer avec un manque de relève dans les métiers spécialisés ce qui peut, a fortiori, influencer sur la transmission actuelle et future des savoirs au sein de leur organisation. Enfin, il est étayé que, dans ce cadre, le contremaître joue, de par sa fonction de cadre intermédiaire de proximité, un rôle de premier plan en ce qui concerne la garde, le maintien et la diffusion de tous les savoirs relatifs à la viabilité hivernale. En conclusion de ce chapitre, nous retrouverons la question de recherche ainsi que les objectifs spécifiques de cette étude.

### **1.1 Choc démographique et incidences des départs massifs à la retraite au Québec**

Au Québec, la génération des baby-boomers, soit les gens nés entre 1946 et 1964,<sup>1</sup> atteindra l'âge de la retraite à partir de 2011. Une étude datant de 2005 du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec spécifie que c'est entre 2011 et 2031, selon le scénario de référence de l'Institut de la Statistique du Québec, que l'on verra le vieillissement de la population québécoise s'intensifier et ce, conséquemment à l'atteinte de l'âge de 65 ans par les premiers baby-boomers. De plus, en trente ans, le Québec verra sa proportion de personnes âgées passer de 12 % à 24 % (entre 1996 et 2026). À cet égard, le Québec n'est devancé que par le Japon qui verra cette situation se réaliser en 23,3 ans. Ainsi, bien que les changements démographiques représentent un enjeu prioritaire pour l'ensemble des pays de l'OCDE, ils le sont davantage pour le Québec (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2005).

Selon ces statistiques, il y aura un choc démographique important et celui-ci peut engendrer de nombreux bouleversements au sein des entreprises. Afin de parer ces effets, des solutions ont déjà été envisagées et/ou mises de l'avant par certaines

---

<sup>1</sup> Les périodes précises concernant la répartition des générations peuvent différer selon les études sociologiques consultées. Pour les fins de cette recherche, la répartition la plus courante est utilisée.

organisations dont notamment le prolongement de la vie active comme facteur de rétention de l'expertise des travailleurs d'expérience, la retraite progressive, l'accomplissement de nouveaux rôles pour les travailleurs plus âgés, des formules de parrainage comme celle du mentorat, la gestion des âges et des rapports de génération dans les organisations ainsi qu'un investissement pour la socialisation et l'intégration au travail des jeunes recrues et des immigrants. D'autres entreprises ont mis l'accent sur le déploiement de dispositifs favorisant la transmission des savoirs tels le coaching, le mentorat, le tutorat, les groupes de co-professionnalité, les communautés de pratique, le travail en réseau au moyen d'outils en ligne, le compagnonnage. Pourtant, malgré la médiatisation des succès de certaines organisations, pour diverses raisons telles les coûts engendrés, le manque de résultats probants ou de ressources, toutes les entreprises n'ont pas emboîté le pas et d'autres ont même abandonné de tels projets au fil du temps (Le Boterf, 2008).

Dans les faits, on remarque que la majorité des entreprises sont enclines à prendre des mesures en situation d'urgence ou lorsqu'elles sont confrontées à un changement majeur. Incidemment, encore aujourd'hui, bien peu d'employeurs se sont dotés de ressources pour s'assurer que cette expertise et ces savoirs soient transmis adéquatement avant le départ massif de ces travailleurs risquant ainsi de priver les nouveaux employés tant de la mémoire organisationnelle que de l'aide et du support des plus expérimentés pour apprendre leur métier (Riffaud, 2007 p.5).

Afin de modifier cette tendance au statu quo, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant dont des sites internet d'information et de formation (gouvernementaux ou autres) tel que le Portail sur la relève des entreprises ([www.releve.ca](http://www.releve.ca)) qui est un portail web destiné à tous ceux qui s'intéressent à une meilleure prise en charge de la relève dans les entreprises. De plus, certains organismes québécois, voués notamment au développement d'une main-d'œuvre qualifiée, tels la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) mandatée par Emploi-Québec, l'Alliance de recherche

universités-communautés (ARUC) Innovations, travail et emploi, mandatée et financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), les syndicats notamment la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) s'intéressent spécifiquement au phénomène de la transmission des savoirs des travailleurs de 45 ans et plus avant leur départ à la retraite. Des chaires de recherche ont aussi été mises en place récemment dont La Chaire de la capitale en leadership dans le secteur public. Au sein de celle-ci, le TIGRE (Transfert Intergénérationnel : Groupe de Recherche et Expertise) est un groupe d'experts en provenance de divers pôles de l'École nationale d'administration publique (ENAP) qui s'intéresse à la problématique de la gestion des connaissances dans le secteur de l'administration publique. Créé à l'automne 2007 et composé principalement de chercheurs-professeurs, son principal objectif consiste à étudier les processus complexes liés au transfert de la mémoire organisationnelle dans les différents ministères et organismes (M/O) de la fonction publique québécoise.

On constate, de par l'émergence de tous ces groupes, que de nombreux efforts de concertation sont mis à profit pour chercher des solutions aux effets potentiels des départs massifs à la retraite et du choc démographique qui arriveront sous peu. Il faut noter qu'à cet égard, le Québec a déjà été touché par une problématique quasi similaire car, au milieu des années 1990, le gouvernement provincial, désirant rationaliser ses effectifs dans un contexte de compression budgétaire et voulant procéder à la restructuration des services gouvernementaux, a présenté à ses employés des offres de départ volontaire. C'est ainsi, qu'en 1997-1998, 36 000 employés de la fonction publique et parapublique se sont prévalus de cette offre dont des milliers d'infirmiers et d'infirmières, causant du même coup de nombreux problèmes dans le système de santé québécois. À cette époque, tant les médias, les chercheurs que la Fédération des infirmiers et infirmières du Québec (FIIQ) ont fait écho du drame de la perte brutale d'expérience ainsi que de la désorganisation des milieux de la santé après ces départs (Lefebvre, Charland et Lecompte, 2000).

En tenant compte des effets répertoriés lors de cette expérience récente, on admet facilement que les métiers et professions des organisations publiques dont les sphères d'activité sont liées aux services essentiels à donner à la population, doivent être au cœur des préoccupations des décideurs et chercheurs afin d'instaurer les processus nécessaires à la transmission de leurs savoirs professionnels surtout si on prévoit un départ massif de ces travailleurs.

La prochaine section explicitera la notion de « services essentiels » telle qu'utilisée au Québec et spécifiera les organisations, les métiers et les professions qui sont en lien avec cette notion.

## **1.2 La notion de services essentiels au Québec**

Sur le site internet de la Commission des relations du travail, il est indiqué que la notion de services essentiels n'est pas définie précisément par la législation québécoise et qu'en l'absence d'une telle définition, la jurisprudence a caractérisé cette notion. Dans les services publics, la portée de cette notion est guidée par des critères de santé ou de sécurité de la population ». Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2011, c'est la Commission des relations du travail « qui veille au maintien de services essentiels suffisants pour préserver la santé ou la sécurité du public lors de grèves légales et lui assure les services auxquels il a droit à l'occasion d'actions illégales. Dans le domaine des relations du travail, il s'agit de la recherche d'un équilibre entre ce qui serait une limitation abusive du droit de grève et le respect des droits des citoyens ». (Commission des relations du travail, site visité le 13 novembre 2013)

Historiquement, c'est suite à des pressions de la population, excédée de subir les inconvénients de multiples grèves dans ces secteurs, que le gouvernement modifia en 1982 le Code du travail. De cette modification, est né le Conseil des services essentiels à qui fut donné, avant la Commission des relations du travail, le rôle de gardien de la santé et de la sécurité publique de la population au Québec.

Différentes professions sont liées à cette notion. Au sein de la fonction publique qui regroupe environ 60 000 membres affiliés à différents syndicats, nous retrouvons notamment les médecins, les juristes et les enseignants; au sein du réseau de la santé et des services sociaux, ce sont les établissements tels les hôpitaux et les CLSC qui, eux, doivent maintenir un certain pourcentage de leur effectif en cas de grève. Quant aux services publics, le législateur a tenu compte de la nature des services offerts et non du caractère privé ou public de l'employeur pour les définir. Ainsi, l'article 111.0.16 du Code du travail prévoit l'énumération complète des services publics dont font partie notamment les municipalités, les compagnies de transports en commun, les entreprises d'élimination des ordures ménagères et les entreprises ambulancières.

En ce qui concerne particulièrement les municipalités, elles sont garantes de nombreux services jugés essentiels à la protection de la santé ou de la sécurité publique tels les services reliés au traitement et à la distribution de l'eau potable ; les services reliés au traitement et à la distribution des eaux usées ; la réparation de conduites d'aqueduc et d'égouts ; le dégagement et la réparation des bornes d'incendie ; les services reliés à la voie publique : sécurité du réseau routier, réparations des trous de la chaussée rendue dangereuse, entretien des trottoirs prioritaires, pose de signalisation, feux de circulation, déneigement ; l'entretien et les réparations de véhicules et de l'équipement nécessaire au maintien des services essentiels ; la collecte des ordures ménagères ; certaines réparations de bâtisses ; les services d'appels d'urgence 911 ; les services de réparation des appels d'urgence ; les services informatiques de support notamment au service de police. Par conséquent, toutes les municipalités, de par leur mission, ont un rôle crucial à jouer au quotidien quant au bien-être et à la sécurité de la population québécoise. Pourtant, dans les faits, bien peu de citoyens connaissent les différents rouages de ces organisations et l'impact potentiel d'un départ massif à la retraite de leurs travailleurs. Les prochaines sections permettront de mieux connaître certaines des caractéristiques des municipalités lesquelles sont différentes de celles d'une organisation privée.



### **1.3 Les municipalités du Québec**

Les municipalités<sup>2</sup> relèvent de la compétence exclusive de l'Assemblée nationale du Québec et exercent les pouvoirs qui leur sont confiés par la loi. Le régime municipal leur confère une grande autonomie politique, administrative et financière : 87 % de leur financement provient de sources autonomes telles que les taxes. Quarante lois régissent les municipalités dont les trois principales sont : le Code municipal, la Loi sur les cités et villes et la Loi sur les compétences municipales (Ministère des affaires municipales, 2002).

Ces organisations, malgré leurs missions similaires, n'ont pas de siège social commun, sont indépendantes les unes des autres et sont disséminées aux quatre coins de la province. D'ailleurs, pour contrer notamment leur isolement, ces dernières se sont dotées de regroupements afin de pouvoir discuter, se concerter et parler d'une même voix lors de leurs demandes auprès du gouvernement provincial. Ces regroupements sont la Fédération québécoise des municipalités (FQM) qui regroupe des municipalités provenant majoritairement des régions et l'Union des municipalités du Québec (UMQ) qui regroupe des municipalités de tout le Québec. Il sera vu ultérieurement que ces deux regroupements organisent chaque année des formations sur mesure ainsi que des congrès afin que leurs membres puissent discuter et se ressourcer sur les sujets actuels.

#### **1.3.1 Le nombre de municipalités au Québec**

Au début des années 2000, le portrait démographique et territorial des municipalités s'est modifié en profondeur suite à une décision du gouvernement provincial. De nombreuses fusions eurent lieu afin de permettre aux municipalités de mettre en commun leurs ressources et leurs services afin notamment d'éviter le dédoublement

---

<sup>2</sup> Au sein de cette recherche, le terme municipalité inclut d'autres termes tels que villes, cantons, villages ou cités se retrouvant sur le site du Ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire du Québec



tout en leur permettant de faire face économiquement aux défis actuels : mondialisation des marchés, ralentissement de la croissance démographique des petites municipalités et perte de vitalité dans les régions. Suite à ces fusions, il y eut une élection provinciale et un nouveau parti politique prit les rênes du pouvoir. Le Tableau 1.1 présente les municipalités actuelles au Québec.

**Tableau 1. 1**  
Répartition des municipalités locales par tranche de population (2006)

Tranche de population	Nombre de municipalités	Population totale pour ces municipalités	Pourcentage de la population
Moins de 2000	753	648 163	8,6 %
2000-9999	294	1 147 270	15,3 %
10 000-49999	74	1 578 828	21,1 %
50000-99999	9	603 739	8,1 %
100 000 et plus	9	3 515 699	46,9 %
<b>Total</b>	<b>1139</b>	<b>7 493 699</b>	<b>100 %</b>

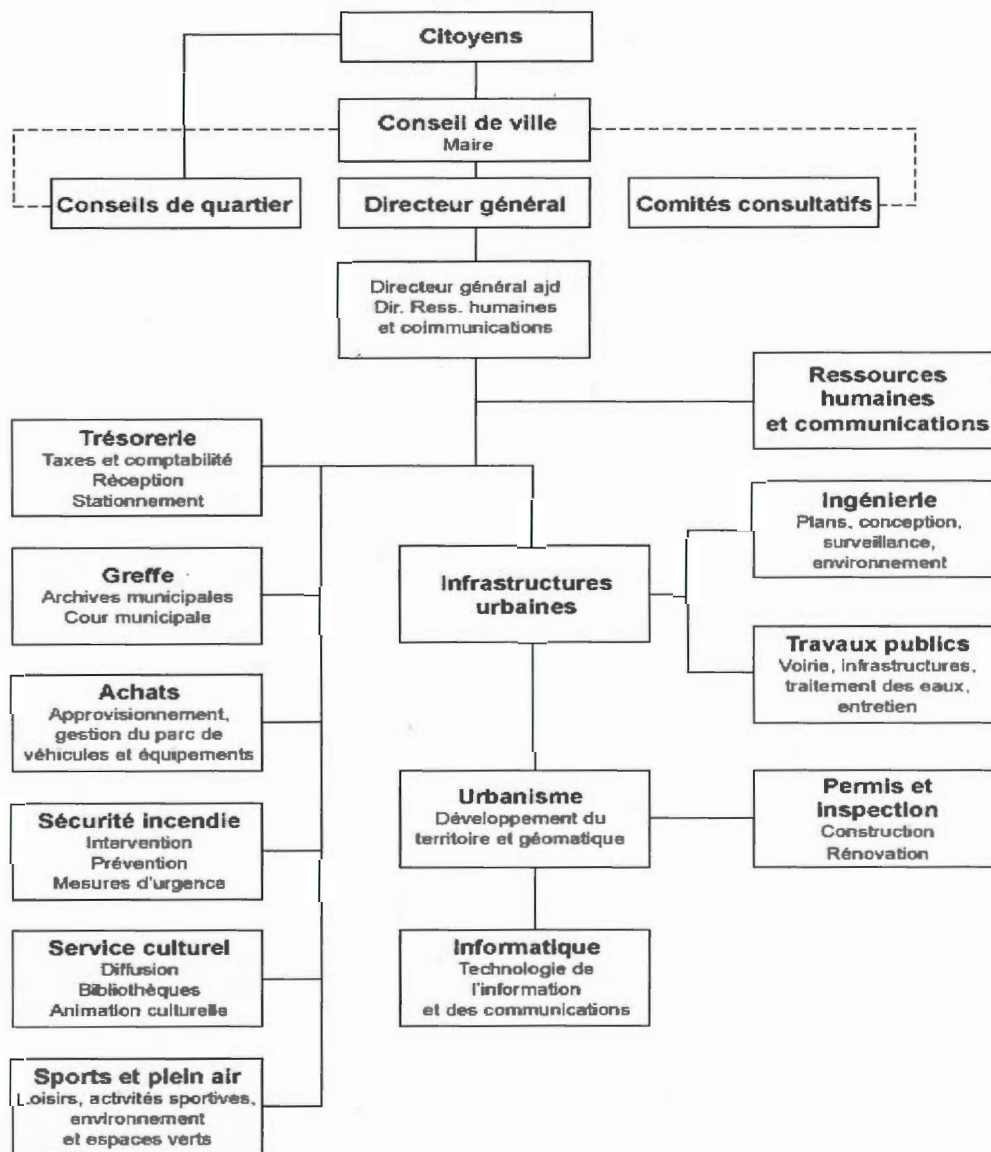
Source : Site internet du Ministère des affaires municipales, régions et occupation du territoire (MAMROT) (Ministère des affaires municipales, 2006)

Ce tableau reflète le résultat des démarches de certaines municipalités qui, s'étant senties contraintes à la fusion, firent pression auprès du gouvernement nouvellement élu afin que ce dernier les autorise à effectuer un référendum auprès de leur population. Ces référendums ont donc permis à la population de statuer sur leur désir de demeurer ou non au sein des municipalités fusionnées. Les résultats firent en sorte qu'il y eut « défusion » de certaines municipalités. Toute cette saga eut comme conclusion que, depuis le 22 mars 2006, il existe 1139 municipalités au Québec.

### **1.3.2 Description sommaire de la structure d'une organisation municipale**

La structure d'une municipalité ressemble à celles des autres paliers gouvernementaux. Des élections au suffrage universel, à date fixe depuis 2005 pour toutes les municipalités du Québec, permettent d'élire un maire et des conseillers qui deviennent les représentants de la population et les personnes auxquelles se réfèrent les employés municipaux. Selon notamment la densité de la population et la grandeur du territoire, chacune emploie un nombre différent de personnes appelées fonctionnaires municipaux. Les municipalités de grande envergure sont subdivisées en arrondissements qui ont aussi leurs propres élus (maire et conseillers), ceci afin de garder une certaine proximité avec les citoyens. Au sein de chaque municipalité, il existe une structure hiérarchique telle que celle de l'entreprise privée : direction générale, directeurs des différents départements et services, cadres et employés de bureau soit les cols blancs et les employés des travaux publics appelés communément les cols bleus.

À cet effet, un organigramme est présenté à la Figure 1.1 pour favoriser la compréhension de la structure hiérarchique. Il faut noter que le contremaître œuvre au sein du département des travaux publics qui lui, sera décrit ultérieurement. Dans cette figure, il est intéressant de constater que le citoyen est situé au niveau le plus élevé de la hiérarchie. Cette manière de présenter un organigramme amène à une notion véhiculée au sein de la société et des entreprises soit « le client est roi » mais elle met aussi de l'avant une des caractéristiques qui distinguent les organisations privées des organisations publiques : le citoyen est aussi le « payeur » des services qu'il reçoit notamment par ses taxes municipales et ses impôts. Cette réalité lui confère donc un certain droit de regard sur tout ce qui se déroule au sein de ces organisations



**Figure 1.1** Organigramme de la Ville de Val-D'Or

D'ailleurs, il élit et mandate des personnes (maire et conseillers) aux quatre ans afin de le représenter et ainsi s'assurer qu'il y ait une saine gestion des ressources financières, physiques et humaines et que tous les services qu'il perçoit comme indispensables à son bien-être soient disponibles.

Cette situation peut parfois être paradoxale pour les employés municipaux car ils sont aussi des citoyens à part entière donc des « voteurs » et des « payeurs » de taxes et ce, tout en étant des employés au service de leurs concitoyens, leurs voisins, leur famille et leurs amis. Ils vivent ainsi avec la réalité que leur travail peut être sanctionné par ces personnes même si elles ne détiennent pas nécessairement l'expertise pour effectuer ce jugement.

### **1.3.3 Un des services essentiels : le réseau routier**

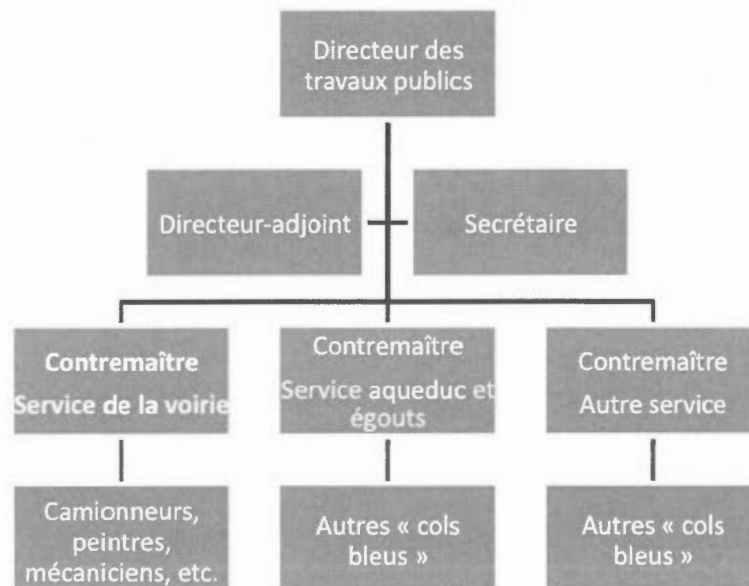
Au Québec, l'immense territoire et les rigueurs du climat font en sorte que l'entretien du réseau routier est onéreux et complexe. De plus, la durée et la rigueur de la saison hivernale, la hausse constante du transport de marchandises et une plus grande mobilité de la population font en sorte que l'entretien des routes est devenu un service plus qu'essentiel au développement économique tout en étant intimement lié à la sécurité des usagers de la route. Au sein de l'entretien des routes existe la viabilité hivernale. Peu connu du public, ce champ de compétence est pourtant reconnu internationalement et couvre l'ensemble des actions prises par tous les acteurs pour contrer la dégradation des conditions de circulation en situations hivernales. Compte tenu à la fois des rigueurs du climat, des changements climatiques et des besoins des usagers de la route, les responsables de la viabilité hivernale doivent mettre en œuvre un ensemble de moyens propres à maintenir le réseau routier dans le meilleur état possible. Deux paliers gouvernementaux assument la responsabilité de cette forme d'entretien. Le ministère des Transports du Québec (MTQ) est responsable de l'ensemble du réseau supérieur (autoroutier, national, régional et collecteur), à l'exception de certains tronçons de routes nationales, régionales et collectrices situés à l'intérieur des grandes agglomérations de 10 000 habitants et plus. Ces routes relèvent plutôt des municipalités concernées. Quant à l'ensemble du réseau routier local de même que les ponts et ouvrages situés sur ce réseau, ils sont sous l'entière

responsabilité, été comme hiver, du service de la voirie des travaux publics des municipalités.

En résumé, l'entretien en période hivernale de milliers de kilomètres de routes dont dépend la sécurité de la population est sous l'entière responsabilité du service de la voirie des travaux publics de chacune des municipalités. Afin d'effectuer les multiples tâches reliées à cette mission particulière, nous y retrouvons différents métiers spécialisés notamment des camionneurs, des conducteurs de machineries lourdes, des mécaniciens. Ces derniers, nommés communément « cols bleus » sont sous la supervision et la gestion d'un contremaître qui voit au bon fonctionnement du service.

Au sein des municipalités, la majorité des fonctionnaires municipaux sont syndiqués et la majorité des cols blancs et des cols bleus sont affiliés au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Les 28 000 membres de ce secteur sont regroupés au sein du Conseil provincial du secteur municipal (CPSM) et représentés par leurs 275 syndicats locaux. Il faut spécifier qu'au Québec, les contremaîtres ne sont ni cols bleus ni cols blancs et de ce fait, ne sont donc pas syndiqués. La figure 1.2 présente un exemple d'une structure hiérarchique des travaux publics des municipalités.

Certaines caractéristiques de ces organisations permettent de les distinguer des organisations privées notamment 1-l'impossibilité de modifier la mission de l'organisation; 2-l'arrivée de nouveaux élus aux quatre ans, ceci amenant parfois, selon leur vision et/ou les volontés de leur électorat, des changements en ce qui concerne la gestion des ressources tant matérielles qu'humaines; et enfin 3- le fait qu'il n'y ait aucun propriétaire ou actionnaire mais bien des citoyens qui, en principe, en tant que « propriétaires, payeurs de taxes et clients » des services municipaux créent une certaine demande auprès des élus et des employés qui, eux aussi, pourtant sont des citoyens.



**Figure 1.2** Exemple-type d'un organigramme des travaux publics

À ce titre, il faut noter qu'il est fréquent de voir au Québec, une forte médiatisation du niveau jugé acceptable ou non de la qualité et de la quantité du travail des employés, d'un écart de conduite ou d'une décision particulière provoquant ainsi des tensions entre les citoyens et les employés des municipalités mais aussi entre ces derniers et leurs supérieurs. L'étude de Soares (2006) portant sur les cols bleus de la ville de Montréal explicite les multiples effets de cette réalité tant sur les travailleurs que sur leur climat de travail.

Tous ces propos appuient les résultats de recherche de Rashman, Withers, Hartley (2009) qui spécifient que des distinctions existent entre ces deux types d'institutions. Dans leur recension des écrits, ces auteurs expliquent qu'au sein des entreprises publiques, il se vit des forces et tensions qui ont des incidences notamment sur la gestion organisationnelle et que celles-ci créent ainsi un milieu où on ne peut appliquer des méthodes fonctionnant dans l'entreprise privée sans tenir compte des particularités de l'entreprise publique.



#### **1.4 Les particularités des ressources humaines des organisations municipales**

Cette section discute de certaines particularités des ressources humaines des municipalités et plus spécifiquement celles du service de la voirie. Elles sont analysées afin de mettre en lumière que ces dernières peuvent avoir une incidence sur le sujet de ce mémoire, soit la transmission des savoirs professionnels.

##### **1.4.1 Le vieillissement de la main-d'œuvre**

Toutes les organisations, privées ou publiques, doivent conjuguer avec différentes problématiques, notamment celles liées à la préservation de la qualité des services destinés à leur clientèle, aux facteurs économiques et sociétaux et à la gestion de leurs ressources humaines. Selon Ouellet et Vézina (2008, 2009) et Marchand *et al.* (2007) dans les entreprises privées, la reconnaissance de l'expérience des travailleurs âgés et le rôle qu'ils peuvent jouer dans le processus d'insertion des jeunes commencent à se percevoir dans les décisions organisationnelles. Ces entreprises passent doucement d'une vision des travailleurs âgés comme une main-d'œuvre peu efficace et réticente aux changements et opte pour une vision plus positive permettant d'intégrer les travailleurs vieillissants (Delay, 2006). Pour différents auteurs étudiant ce phénomène, (Cloutier *et al.*, 2002; Delay, 2006, Ouellet et Vézina, 2008, 2009; Lejeune, 2005; Wittorski, 2007) ce choix soulève alors la question des conditions organisationnelles à mettre en place pour favoriser la transmission des savoirs entre générations et faciliter la cohabitation intergénérationnelle.

La recension des écrits pour ce mémoire n'a pas permis d'établir un état de la question au sein des municipalités. Chacune étant autonome, elles peuvent consentir ou non à mettre en place ces conditions organisationnelles et ce, selon leurs besoins, leurs ressources mais aussi selon leur niveau de conscientisation de certaines problématiques. En exemple, on peut citer que les travailleurs de la voirie des municipalités dans certaines régions, sont isolés physiquement de leurs collègues pour des raisons diverses telles qu'un territoire très grand, plusieurs édifices dédiés à

des services distincts, etc. Pourtant, afin de favoriser la transmission des savoirs ainsi que le développement en continu des compétences, certaines études (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Lejeune, 2005) démontrent l'importance d'une mise à l'épreuve par les pairs et de la socialisation notamment par l'entremise de communautés de pratique. De plus, cet isolement doublé d'un manque de formation peuvent enfermer tout travailleur dans un cercle vicieux amenant une certaine stagnation du développement professionnel.

Le prochain paragraphe explique que des lieux de formation et d'information dédiés aux décideurs et aux élus municipaux peuvent les conscientiser à l'urgence de mettre en place des conditions organisationnelles favorisant la professionnalisation de leurs employés qui tiennent compte de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre.

#### **1.4.2 Lieux de formation et d'information des décideurs et des élus**

Environ 1 500 délégués provenant de toutes les régions du Québec participent chaque année à un congrès nommé les Assises de l'Union des municipalités du Québec (UMQ). Lieu de rassemblement privilégié pour tisser des liens, ce congrès réunit les maires, préfets, conseillers, présidents de communautés métropolitaines, directeurs généraux, directeurs de services et fournisseurs municipaux. Pendant trois jours, les activités de perfectionnement, ateliers politiques, cliniques techniques, conférences, forums de discussion et sessions de formation traitent de sujets pertinents et d'actualité du monde municipal suivant l'évolution des dossiers de l'heure.

Aux assises annuelles de 2008, un sujet retenait l'attention des acteurs de ce milieu soit le vieillissement de leur main-d'œuvre et la possibilité d'un manque de relève. En outre, un des ateliers politiques portait ce titre : *Pénurie de main-d'œuvre et ressources humaines : Les défis de l'emploi pour les municipalités*. Lors de cet



atelier, qui a attiré de 75 à 100 personnes, d'entrée de jeu, le présentateur diffusait les données suivantes : D'ici cinq ans, sur 80 000 emplois pour une masse salariale de 4 milliards de dollars, 10 à 35% des postes seront à pourvoir pour un total de 16 000 postes. Afin de tracer un portrait actuel, quatre villes ont fourni certaines statistiques sur le vieillissement de leurs effectifs, recueillies afin de faire cette présentation : Sherbrooke : 67% des employés-cadres et 46% des effectifs ont plus de 45 ans; Gatineau : 42% ont plus de 45 ans; Saguenay : 54% ont plus de 45 ans et ce résultat n'implique que les employés réguliers; Lévis : 49% ont plus de 50 ans et cela n'inclut pas les policiers et pompiers.

Selon l'Union des Municipalités du Québec, aucune vérification n'a été réalisée dans les municipalités afin de tracer un portrait actuel des données sociodémographiques de leurs employés. Une seule municipalité a vérifié l'âge de son personnel du service de l'entretien et de la voirie et du service des infrastructures urbaines et de l'environnement pour se rendre compte que 51% avaient plus de 45 ans et qu'il y aura le départ sous peu de 15 chauffeurs de camion sur 21 et de 3 ingénieurs sur 5. Il faut noter que des données spécifiques aux contremaîtres n'ont pas été présentées lors de cet atelier.

Comme écrit précédemment, ce n'est que confrontées à la réalité que souvent les entreprises s'engagent à prendre des mesures pour rectifier des situations problématiques. Ainsi, on comprend de ce constat que les municipalités n'ont pas encore mis en place une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre et pris les mesures nécessaires pour que les savoirs professionnels détenus par leurs employés d'expérience soient transmis avant leur départ à la retraite et ce, même si tout indique qu'elles seront aux prises avec un sérieux manque de relève. À ce titre, le prochain paragraphe analysera ce problème à attirer des recrues au sein des travaux publics des municipalités.

### 1.4.3 Le manque de relève

Comme déjà noté en introduction, dans le secteur des métiers spécialisés, depuis quelques années, notamment en Ontario et au Québec, tout en vivant la réalité des départs massifs à la retraite, plusieurs entreprises doivent composer avec une grave pénurie de main-d'œuvre. Aux prises avec cette réalité, les gouvernements ontariens et québécois offrent actuellement un crédit d'impôt aux entreprises vivant cette problématique afin de favoriser l'embauche de nouveaux employés ainsi que leur insertion et leur formation.

Ainsi au Québec, en 1995, une loi fut promulguée soit la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Cette Loi, aussi appelée Loi 90, oblige toutes les entreprises ayant des revenus de plus d'un million de dollars à utiliser 1% de leur masse salariale en formation de leur personnel. Si ce 1% n'est pas alloué à la formation, il doit être transféré dans un fonds prévu au développement et à la formation de la main d'œuvre appelé le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Cette loi a été modifiée le 8 juin 2007 et s'intitule désormais la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ou loi sur les compétences. Par ces changements, le gouvernement et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) visent à obtenir de meilleurs résultats en matière de qualification et de développement des compétences de la main-d'œuvre. Tout en maintenant l'obligation pour les employeurs assujettis de consacrer 1 % de leur masse salariale à des dépenses de formation, la Loi fournit aujourd'hui davantage de moyens et d'outils favorables au développement des compétences dans les milieux de travail.

Mais il demeure qu'encore aujourd'hui, certaines raisons demeurent nébuleuses pour expliquer le manque de relève dans le secteur des métiers spécialisés. On peut avancer des raisons telles que l'incitation des parents à une plus grande scolarisation de leurs enfants de même qu'une perception négative tant à l'égard des formations

professionnelles menant à des métiers spécialisés qu'aux métiers spécialisés eux-mêmes. L'histoire récente du Québec, depuis les années soixante, permettant et favorisant l'éducation pour tous les citoyens peut expliquer en partie ces situations. D'ailleurs, tous les citoyens sont grandement incités à poursuivre leurs études le plus longtemps possible. De plus, on doit souligner que plusieurs métiers spécialisés sont encore perçus dans notre société comme se trouvant au bas de la pyramide des emplois.

En ce qui concerne l'aversion pour les formations professionnelles, on doit retourner aux années quatre-vingt où, avec l'ouverture des départements de formations professionnelles dans les écoles publiques, plusieurs jeunes considérés en troubles d'apprentissage et de comportement ont été fortement incités, parfois dès la fin de leur deuxième secondaire, à s'inscrire à ces programmes afin de remplir ces nouvelles classes et contrer ainsi le décrochage scolaire de ces étudiants. Ceci eut pour effet d'amener la population à croire, à tort ou à raison, que ces formations étaient pauvres en apprentissages réels et ne favorisaient pas l'insertion des étudiants sur le marché du travail. Mais, en tenant compte d'un probable choc démographique, les gouvernements ont mis sur pied des campagnes de promotion visant à contrer ces perceptions négatives vis-à-vis des métiers spécialisés. En outre, des sites web ont vu le jour tels que [Métiers spécialisés.ca](http://MetiersSpecialises.ca) et [Compétences Canada.com](http://CompétencesCanada.com); ceux-ci affichant des renseignements pertinents à l'intention des jeunes, des parents, des éducateurs et des employeurs. Sur le premier site, on informe les gens sur les mythes et réalités qui existent dans la population et on débute ainsi :

Les recherches scientifiques et empiriques indiquent que les perceptions et attitudes négatives quant aux métiers spécialisés sont répandues chez un grand nombre de jeunes, parents et éducateurs de tout le Canada. Depuis la dernière génération, malheureusement, ces attitudes négatives ont donné naissance au sein de notre société à plusieurs mythes qui, s'ils ne sont pas éradiqués, pourraient contribuer à aggraver la pénurie imminente de gens de métier au Canada. ([www.metiersspecialises.ca](http://www.metiersspecialises.ca), 2008, site visité le 2009-11-05)

Il faut spécifier ici que deux des trois paliers gouvernementaux, soit le provincial et le municipal, ont intérêt à contrer ces perceptions car leurs départements des travaux publics sont le terreau de nombreux métiers spécialisés notamment des camionneurs, des chauffeurs et mécaniciens de machineries lourdes, des soudeurs, des électriciens, des peintres, des horticulteurs. Pourtant, selon les informations disponibles, encore aujourd'hui et seulement depuis quelques années, une seule formation de niveau collégial est offerte et ce, dans une seule institution montréalaise au Québec aux futurs et actuels contremaîtres et aucune n'est offerte encore dans le réseau scolaire aux opérateurs en lien avec les particularités de leur travail.

En somme, le manque de relève dans les métiers spécialisés doit être considéré comme un facteur important pouvant influencer sur une possible transmission des savoirs surtout si le futur retraité ne peut être remplacé avant son départ. Maintenant, au sein des municipalités et spécifiquement au sein des départements de la voirie qui emploient moult de ces travailleurs, si, ce qui a été avancé précédemment s'avère exact, on peut se demander alors qui, quand et surtout comment pourra s'effectuer la transmission des savoirs professionnels de ces travailleurs? Le prochain paragraphe mettra en lumière que les contremaîtres sont des acteurs déterminants lorsqu'on tente de répondre à cette question.

### **1.5 Les contremaîtres de la voirie**

Selon les informations diffusées par quelques municipalités à l'Union des municipalités du Québec, les contremaîtres des cols bleus de la voirie proviennent en grande partie des différentes factions des cols bleus. Souvent, ils ont travaillé plusieurs années au sein d'une municipalité dans un des métiers spécialisés soit en tant que chauffeur, mécanicien ou un autre métier. Au fil des années, leurs connaissances et savoirs du milieu municipal, leur expérience et leurs capacités ont permis leur accession par la filière interne, au poste de contremaître. Sous la gouverne d'un gestionnaire, souvent le directeur des travaux publics, leur fonction les amène à



gérer une équipe de travail multifonctionnelle comportant un nombre d'individus déterminé par la taille de la municipalité, à voir à l'entretien d'une flotte de véhicules et à dispenser les services requis et ce, selon un budget prédéterminé par l'organisation. Il faut ajouter ici que les contremaîtres se situent à un point névralgique entre les citoyens et les élus, entre les gestionnaires et les employés et entre le citoyen et les mythes véhiculés par la population.

Sur le plan de la viabilité hivernale, le contremaître affecté à la voirie de chaque municipalité est celui qui prend les décisions et dirige toutes les opérations de déneigement et de déglacage des voies publiques. Pour chacune de ses décisions, il doit tenir compte des ressources mises à sa disposition et de multiples paramètres dont plusieurs qui sont inhérents à sa municipalité : la nature et l'état du revêtement des routes, la météorologie routière, les microclimats ainsi que le trafic routier. Tous ces paramètres liés à la viabilité hivernale seront étudiés plus longuement au deuxième chapitre de la présente recherche.

Lorsque la municipalité est de petite taille, le contremaître peut être amené à effectuer lui-même certains travaux comme conduire l'un des camions lors du déneigement et voir à l'entretien mécanique des véhicules. Par contre, lorsque la municipalité est de grande taille et qu'elle comporte de nombreux travailleurs, le contremaître des travaux publics peut gérer une équipe pouvant être affectée seulement à une partie des tâches comme celles du déneigement et du déglacage ou de l'entretien des véhicules. Le Tableau 1.2 présente une offre d'emploi de contremaître et donne un aperçu des tâches dévolues à un contremaître de la voirie.

**Tableau 1. 2**  
Offre d'emploi de contremaître aux travaux publics

La Ville de XXXXX est à la recherche d'un (e) contremaître (esse) contractuel (le) au Service des travaux publics. Sous l'autorité du directeur des travaux publics, le contremaître ou la contremaîtresse doit :

**Responsabilités**

- Planifier, organiser et diriger les travaux et opérations à réaliser au niveau du déneigement;
- Effectuer le remplacement des contremaîtres de son service, les gardes nécessaires, selon l'horaire décidé et assumer la direction des équipes pour des travaux d'urgence de jour, de soir ou de nuit;
- Superviser la préparation des devis servant aux appels d'offres confiés à l'entreprise privée et en vérifier l'exécution selon les contrats établis;
- Préparer les cédules de travaux à réaliser par les employés afin d'optimiser la couverture du territoire et la réalisation des travaux à faire selon les priorités décidées par l'équipe de direction du service;
- Distribuer le travail planifié à ses employés, s'assurer du respect des règlements municipaux et des normes de santé et sécurité au travail et toute autre loi régissant son secteur d'activité;
- Veiller à l'application de(s) convention(s) collective(s) de travail;
- Collaborer avec le directeur au règlement des cas problèmes qui surviennent, aux urgences et à l'allocation des ressources et des équipements.
- Réaliser diverses tâches pour aider les membres de l'équipe dans des situations d'urgence, de débordement ou de besoins particuliers ou urgents.

**Exigences**

- Détenir un diplôme d'études collégiales en génie civil ou le A.E.C. « Contremaître en infrastructures urbaines » ou l'équivalent;
- Posséder un minimum de deux années d'expérience dans un emploi similaire;
- Avoir une bonne connaissance des opérations de déneigement et des travaux publics;
- Posséder une expérience pertinente de supervision avec des employés syndiqués;
- Faire preuve de tact et savoir comment régler les conflits;
- Personne qui est flexible et polyvalente;
- Détenir un permis de conduire de classe 5 valide

Source : site internet de Québec Municipal (site visité le 2009/11/30)

Cette offre d'emploi, diffusée sur le portail internet appelé Québec Municipal (<http://www.quebecmunicipal.qc.ca/>) en est à son deuxième concours et est similaire à toutes les autres offres d'emploi de contremaître des travaux publics observées récemment sur ce site.

L'analyse de cette offre d'emploi amène à réfléchir et permet de valider que les contremaîtres ont de multiples responsabilités envers leurs supérieurs et leurs

subordonnés. De plus, ils semblent détenir les pouvoirs décisionnels relatifs aux travaux d'urgence ainsi qu'aux travaux de déneigement et de déglacage des routes et ce, en tout temps. Il est aussi spécifié qu'ils peuvent remplacer les autres contremaîtres et doivent être disponibles à toute heure du jour ou de la nuit afin de s'assurer que les travaux soient effectués selon les devis municipaux.

On doit par la suite porter attention aux exigences qui spécifient au premier point que la personne recherchée doit posséder un diplôme d'études de niveau collégial (ou l'équivalent) et ceci, tout en ne détenant que deux années d'expérience dans le domaine. Immédiatement, plusieurs questionnements peuvent être soulevés : Quelle est la nécessité de cette formation en génie civil pour accomplir les tâches et la fonction de contremaître? Que veut dire « l'équivalent » de cette formation pour l'employeur? Est-ce que deux années d'expérience sont suffisantes pour effectuer avec efficience ce travail? Comment la transmission des savoirs sera effectuée par le contremaître si c'est un nouveau diplômé qui est engagé pour le remplacer dans ses tâches et fonctions? Du même souffle, comment un jeune diplômé pourra gérer des subordonnés beaucoup plus âgés, détenant de l'ancienneté et de l'expérience au sein de ce contexte de travail particulier?

Une dernière question s'impose aussi à ce stade : Est-ce que l'employeur, en exigeant en premier lieu la détention d'un diplôme, exprime sa volonté d'engager à ces postes des personnes provenant de l'externe au lieu de permettre le recrutement à l'interne en sachant qu'à l'interne, les travailleurs détiennent souvent des diplômes pour le métier qu'ils pratiquent actuellement?

Si c'est le cas, en considérant la pénurie de main-d'œuvre annoncée, les employeurs peuvent vivre des difficultés à embaucher une relève dans les délais requis. De plus, les résultats de recherche de Wolff (2005) tendent à démontrer que, dans la réalité, il serait, encore aujourd'hui, plus aisé pour la relève d'accéder aux responsabilités hiérarchiques par la compétence technique ou l'expérience que par la détention de



diplômes. Selon cet auteur, malgré les vœux des directions de recruter à l'externe, l'engagement des contremaîtres continue de s'effectuer principalement par la promotion à l'interne d'ouvriers expérimentés et relativement âgés. Différentes raisons sont invoquées dont notamment une certaine dévalorisation de cette position hiérarchique au fil des années qui s'est caractérisée par la diminution d'un pouvoir décisionnel lorsque le poste est situé au bas de la hiérarchie, la précarité des emplois, la diminution des avantages financiers, bonis et autres avantages et ce, malgré, entre autres, une hausse des facteurs de stress et le peu d'intérêt des jeunes les plus scolarisés pour ce type de poste. Cet auteur ajoute que, présentement, c'est par défaut que des femmes, des ouvriers expérimentés et peu scolarisés ou des immigrants accèdent à des postes d'encadrement de proximité.

En somme, cette offre d'emploi n'est peut-être que le reflet d'une mutation de cette fonction, appelée parfois transformation hiérarchique, au sein des municipalités. Si cela est la réalité, on peut émettre l'hypothèse que ce phénomène peut avoir des répercussions sur la motivation et la mobilisation des contremaîtres à transmettre leurs savoirs. À ce titre, tant la transformation hiérarchique de cette fonction que le concept d'habilitation psychologique (Boudrias et Savoie, 2006, 2009) de ces travailleurs seront étudiés au sein du second chapitre permettant ainsi de mettre en lumière qu'il peut possiblement exister des liens entre ces deux éléments.

Mais, quelles que soient les réponses aux questions citées précédemment, selon plusieurs chercheurs (Wolff, 2005 ; Bismuth, 2005 ; Mintzberg, 2006), une attention particulière devrait être accordée par les entreprises à cette profession spécifique car, de par leur position formelle, ils sont au cœur même des effets positifs ou négatifs de toutes les modifications et changements dans leur organisation. Ce sont eux qui, entre autres, reçoivent, trient, traduisent et diffusent les informations pertinentes de leurs subordonnés et de leurs supérieurs. L'analyse de toutes ces informations leur permet

d'anticiper les situations et de répartir les ressources en fonction d'assurer le bon fonctionnement et la stabilité de leur service.

Selon Nonaka et *al.* (1997, p.34), qui se sont attardés aux « middle manager » leur rôle est décisif lorsqu'on aborde notamment la question de la création de connaissances. Ils soulignent que ces derniers « synthétisent les connaissances tacites des employés de la base et des cadres supérieurs, les rendent explicites et les incorporent dans les nouveaux produits et technologies ». De plus, ils ajoutent qu'ils

ont de nombreuses connaissances de par leur position qui se situe à l'intersection des flux verticaux et horizontaux d'informations dans l'entreprise ce qui les rend capables d'être des leaders d'équipes. Mais notre conception ne correspond pas aux qualificatifs qu'on leur a donnés à l'Ouest (ex : Etats-Unis), où les cadres moyens ont été affublés des termes « cancers » et « race en voie de disparition ». Au contraire, dans une entreprise qui crée des connaissances, ils sont des « nœuds », les « ponts » et les « ingénieurs de connaissance » (1997, p.254).

Pour sa part, Mintzberg (2006, p.66) explique que les cadres intermédiaires de proximité, de par leur position hiérarchique, ont des rôles similaires et aussi complexes que les cadres supérieurs mais que ceux-ci se déroulent au sein de leur propre unité qu'il décrit comme « leur » organisation et que cette dernière est influencée par un environnement composé d'autres chefs comme lui, de fournisseurs, etc. Dans ses écrits, fondés sur une multitude d'observations, il décrit les dix rôles des cadres qui sont classés dans trois groupes distincts soit le groupe interpersonnel, informationnel et décisionnel.

Ces dix rôles, succinctement décrits au sein du Tableau 1.3 par Maurel et Bergeron (2006) ont été mis en lien avec les sources d'information utilisées lors de situations problématiques vécues par des cadres intermédiaires (non de proximité) au sein d'une municipalité québécoise.

**Tableau 1.3**  
Rôles et fonctions de l'encadrement

Catégories	Caractéristiques	Rôles	Caractéristiques	Sources d'information utilisées
<b>Rôles interpersonnels</b>  <b>Socialisation</b>	-Statut et autorité formelle du cadre dans l'organisation le placent en position privilégiée pour obtenir des informations.	Symbole	Sollicité pour diverses causes en fonction de son statut et de son autorité formelle.  Aucune activité majeure de décision ou de traitement d'information.	Certains documents à signer : par nécessité juridique ou nécessité sociale.
	-Réseau de contacts			
	Importance essentielle des contacts interpersonnels	Leader	Indique la direction à suivre, prodigue les conseils, insuffle la motivation aux acteurs organisationnels. Pouvoir physique, charismatique ou octroyé par la fonction occupée.	Est constamment à l'affût d'informations sur sa propre organisation.  Utilisation de réseaux internes et de documents.
		Agent de liaison	Réseaux de relations externes (formels ou informels).  Implique des relations horizontales dans le réseau de contacts.  Relie l'organisation à l'environnement.	Réseau/système de contacts externes établi et entretenu de manière formelle et informelle (membre de conseils d'administration, assiste à conférences et réunions à caractère social, répond à des demandes, etc.

Catégories	Caractéristiques	Rôles	Caractéristiques	Sources d'information utilisées
<b>Rôles informationnels</b>  <b>Socialisation</b>	-Centre nerveux  -Position centrale dans la circulation de certains types d'informations  -Lien entre le statut et les rôles interpersonnels et les rôles décisionnels  -Accès privilégié à l'information externe  -Accès total à l'information interne	Observateur actif	Cherche et reçoit des informations sur l'organisation et l'environnement : changements, problèmes, opportunités, informations à diffuser, décisions à prendre.  Est au cœur des flux d'information dans l'organisation.	Sources diverses, internes et externes à l'organisation.  Catégories d'information reçue : opérations internes, événements extérieurs, analyses, pressions.
		Diffuseur	Transmet des informations à ses subordonnés.  Transmet des informations de l'extérieur vers l'organisation ; et d'un subordonné à un autre dans l'organisation.  Tourné vers l'intérieur de l'organisation.	Réseau/système de contacts externes : s'en sert pour obtenir faveurs et informations.  Deux types d'information : liée aux faits ; liée aux valeurs.
		Porte-parole	Transmet des informations à des intervenants de l'environnement externe de l'organisation  2 groupes à tenir informés : personnes-clés qui influencent l'organisation ; « public » de son organisation.  Agit aussi comme expert de son organisation.	Réseau/système de contacts externes : s'en sert pour obtenir faveurs et informations.  Informations à fournir aux 2 groupes : plans, politiques, résultats de l'organisation.

Catégories	Caractéristiques	Rôles	Caractéristiques	Sources d'information utilisées
<b>Rôles décisionnels</b>  <b>Socialisation des membres de son équipe</b>	<p>-« La position remarquable du cadre dans le circuit des informations, son statut et son autorité le placent à un point central du système par lequel sont élaborées les décisions importantes (stratégiques) ».</p> <p>-Rôles qui « sont les plus gros utilisateurs d'information ».</p> <p>-Il s'agit probablement de la partie la plus cruciale du travail du cadre, celle qui justifie l'étendue de son autorité et de son accès à l'information. »</p>	Entrepreneur	<p>« Agit » en prenant des décisions liées à l'innovation, au changement, à l'exploitation des opportunités.</p> <p>Centré sur l'action volontaire.</p> <p>À la fois « initiateur » et « concepteur » de changements importants et contrôlés, sous la forme de projets d'amélioration – délègue, autorise ou supervise.</p>	<p>Phase de saisie :</p> <p>Observation active : rassemble informations sur son organisation ; recherche opportunités ; identifie problèmes.</p> <p>besoin d'informations tangibles sur des événements, ou de données ad hoc.</p> <p>Phase de conception : « décision » d'améliorer une situation par des projets d'amélioration (i.e. séquence d'activités).</p>
		Régulateur	<p>« Réagit » en prenant des décisions pour faire face à des situations ou des changements hors de son contrôle.</p> <p>Centré « sur des situations involontaires et sur le changement qui est partiellement hors du contrôle du cadre ».</p>	<p>Aussi phases de saisie et de conception, à de manière réactive plutôt qu'active.</p> <p>Existence des perturbations : rarement découvertes dans informations routinières (rapports, etc.) ; plutôt découvertes dans « les stimuli ad hoc, dans la 'communication instantanée' ».</p>
		Répartiteur de ressources	<p>Établit quelles ressources soutiennent les choix stratégiques effectués par l'organisation.</p> <p>Ressources : programmation du temps, programmation du travail, autorisation des actions.</p>	<p>Fait appel à ses connaissances étendues de l'organisation et de l'environnement, sous forme de modèles mentaux et de plans.</p> <p>MODÈLES MENTAUX : « ensemble de relations causales », permettent de « prédire les effets d'une situation donnée », se forment grâce aux informations « absorbées » par les cadres.</p>

Catégories	Caractéristiques	Rôles	Caractéristiques	Sources d'information utilisées
				PLANS : pas explicites, pas écrits, pas dans les dossiers de l'organisation ; assez frustes, flexibles et modifiables selon les situations et les informations.
		Négociateur	Négocie avec intervenants d'autres organisations dans le cadre de la résolution d'un problème ou d'une opportunité à saisir.  Surtout dans « une situation de négociation très importante, non routinière, avec d'autres organisations ou d'autres individus ».	Réseau/système de contacts externes : s'en sert pour obtenir faveurs et informations.

Source : Mintzberg (1973, 1984, 2006) et Maurel et Bergeron (2006)

Ce tableau, intégralement repris ici, permet explicitement de réaliser la complexité des rôles des cadres et met en évidence que deux grands concepts sont les fondations de cette fonction d'encadrement soit la socialisation et l'information. On y constate que la socialisation est vue comme favorisant chez ces travailleurs le développement d'un réseau de contacts privilégiés et ce, au fil du temps et des expériences vécues au sein de leur organisation. Ce réseau de contacts permettrait de recueillir rapidement l'information pertinente tant à l'interne auprès des pairs, des subordonnés et des supérieurs qu'à l'externe auprès des clients et des membres de communautés de pratique.

L'étude de Maurel et Bergeron (2006) s'est effectuée auprès de 30 cadres intermédiaires provenant de quatre unités administratives d'une municipalité et portait sur l'examen d'une quinzaine de situations problématiques. Leurs résultats

montrent notamment que pour des situations de travail hors de l'ordinaire, les sources d'information consultées ne se trouvent pas nécessairement consignées par écrit dans des documents ou des systèmes d'information. De plus, ils mettent en évidence que les sources d'information « humaines » permettaient à ces cadres d'obtenir plus rapidement l'information pertinente recherchée.

Il est constaté aussi que, pour les situations récurrentes, les cadres s'appuient davantage sur leur expérience et leur savoir-faire. Elles ajoutent : « Cela suscite ainsi des préoccupations quant à la possibilité de consigner ce savoir-faire pour réutilisation par d'autres personnes dans des situations semblables » (2006, p.14). Ainsi, les sources humaines d'information sont utilisées fréquemment sans pour autant que ces processus et ces informations privilégiées ne soient consignées sur un support quelconque.

Si ces résultats ne peuvent prouver qu'il en va de même pour toutes les municipalités, ils peuvent tout de même amener à penser que cela peut être le cas. On peut alors présumer que les savoirs expérientiels ne sont ni partagés, ni consignés et que cela peut entraîner une perte sur le plan de la mémoire organisationnelle des municipalités. Maintenant, avant d'aller plus loin, la notion de mémoire organisationnelle, étudiée par certains auteurs et mise en lien avec la baisse potentielle de rentabilité des organisations, est explicitée succinctement au prochain paragraphe. Ceci permet de renforcer l'hypothèse selon laquelle l'accent doit être mis sur le déploiement de dispositifs favorisant la transmission des savoirs professionnels des cadres intermédiaires de proximité des municipalités avant leur départ à la retraite.

## **1.6 La mémoire organisationnelle**

La mémoire organisationnelle est, comme on le verra, un concept complexe souvent défini comme étant l'ensemble des informations, des connaissances, des rouages, des valeurs, des idées et des significations communes d'une organisation. En fait, la



mémoire organisationnelle permet à ses membres d'avoir accès aux connaissances et savoirs acquis par le passé pour les appliquer aux activités présentes et futures, facilitant notamment la prise de décision éclairée, la hausse du rendement et la diminution des erreurs.

Girod-Séville (1996, p.24) donne une définition opérationnelle de ce concept intangible afin d'en faciliter son étude: « la mémoire organisationnelle est l'ensemble des compétences (connaissances déclaratives, croyances et connaissances procédurales) nées des relations inter et intra-agencements organisationnels. » Cette auteure explique que la mémoire organisationnelle est une interrelation entre trois pôles distincts soit : 1- les connaissances et savoirs formalisés et stockés sur des supports tangibles (documents écrits, intranet) ; 2- les mémoires individuelles des travailleurs notamment certains individus-clé et sur la façon dont ils mettent leurs mémoires au service de l'organisation (mentorat, coaching) ; 3- l'ensemble des schémas d'interprétations collectifs tels que le langage, les mythes, les rites, les coutumes, les histoires, en somme, tout ce qui compose l'historique de l'organisation. De plus, elle souligne que la mémoire des individus-clé, qui ont souvent le plus d'ancienneté au sein de l'entreprise, permet de garder et de restaurer au besoin les logiques d'actions sous-jacentes aux événements passés ainsi que les origines et le contexte de certaines décisions. Elle ajoute que « souvent spécialistes d'un domaine et capables de composer avec l'incertitude, les anciens ont de plus développé, au fil des années, un large réseau de relations tant à l'interne qu'à l'externe » (1996, p.12). Ils savent qui fait quoi, quand, comment et pourquoi. Elle indique que tous ces savoirs leur donnent un certain pouvoir auprès de leurs pairs, qu'ils sont implicites, intangibles, rares et stockés dans leur cerveau. Ces personnes ont donc un pouvoir informel et n'occupent pas des postes très en vue dans la hiérarchie ce qui fait en sorte que leurs savoirs ne se retrouvent pas dans la mémoire organisationnelle formalisée (1996, p. 12-13).

Ainsi, considérant l'interrelation de ces trois pôles de la mémoire organisationnelle, on comprend que les savoirs de ces personnes-clé sont indispensables à la bonne marche de l'entreprise et fortement liés à l'efficience de la main-d'œuvre. En somme, si l'organisation ne met pas en place des mesures pour aider à la transmission de ces savoirs, il y aura la perte du lien avec son passé qui lui, est intimement lié à la productivité de demain.

### **1.7 Pertinence sociale et scientifique**

Depuis toujours, la transmission des savoirs professionnels s'est effectuée entre pairs, permettant ainsi de préserver la mémoire organisationnelle mais, jamais n'a-t-on vu au Québec autant de personnes prendre leur retraite en si peu de temps. Au sein de certaines municipalités plus de 50% des employés quitteront d'ici 5 à 10 ans, on peut se demander quelles sont les mesures mises en place actuellement pour favoriser un passage en douceur d'un tel changement de garde. Et si, de plus, certaines municipalités n'ont aucune banque de candidats, comment pourront-elles continuer de fournir des services de qualité en ce qui concerne notamment la viabilité hivernale s'il n'y a aucune gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et si la transmission des savoirs n'est pas une priorité ?

Selon la recension des écrits effectuée pour la réalisation de ce mémoire, aucune recherche portant sur la transmission des savoirs professionnels des cadres intermédiaires de proximité n'a été effectuée au Québec. De plus, aucune recherche au sein de multiples municipalités n'a pu être répertoriée. Ce constat, tout en favorisant la pertinence scientifique de cette recherche, fait en sorte que cette étude ne peut être qu'exploratoire et l'angle choisi, soit la perception des acteurs concernés, ne peut permettre une compréhension totale du milieu de recherche étudié.

En résumé, cette recherche s'intéresse donc à cette population précise que sont les contremaîtres de la voirie des travaux publics des municipalités québécoises

responsables de l'entretien des routes en période hivernale. Leurs rôles et fonction font en sorte qu'ils sont des acteurs-clé au sein de la voirie des travaux publics des municipalités. Ils mettent en œuvre sur le terrain tous les moyens inhérents à assurer la stabilité des services dont celui de la viabilité hivernale qui est un des services essentiels et ce, indépendamment du manque de relève, des changements et des décisions prises par leur organisation.

De plus, selon les informations disponibles, ces fonctionnaires municipaux ont une moyenne d'âge élevée et prendront leur retraite sous peu. De leur apprentissage effectué « sur le tas », souvent en premier lieu, au sein des métiers spécialisés et, par la suite, en tant que cadre intermédiaire de proximité, ils possèdent des savoirs professionnels stratégiques acquis au fil des expériences vécues au sein des municipalités. Ils doivent conjuguer avec une pénurie de main d'œuvre et les impacts d'un départ massif à la retraite de leurs subordonnés œuvrant pour la plupart au sein des métiers spécialisés. On peut de plus qualifier tant leurs savoirs que leurs décisions de stratégiques pour les municipalités et la société car ils impliquent des coûts substantiels pour leur organisation tout en affectant à la hausse ou à la baisse la sécurité des citoyens de même que la satisfaction des citoyens envers leurs élus.

Il faut ajouter que, pour la suite de ce mémoire, il faut voir toutes les municipalités non pas comme des entités distinctes mais bien comme des points de services d'une seule et même organisation ayant une mission claire et précise, des lois et règlements qui la gouvernent et ayant une structure organisationnelle bien établie qui est reproduite au sein de chaque point de services. D'ailleurs, comme écrit précédemment, tous les contremaîtres ont des tâches quasi-similaires d'une municipalité à l'autre, ils ne sont pas syndiqués et ne vivent pas la précarité de leur emploi et enfin, la plupart ont subi des fusions municipales dans les dernières années.

En somme, il sera retenu pour la suite de ce mémoire que:

- premièrement, les contremaîtres possèdent des savoirs expérientiels peu ou non formalisés développés dans des contextes multiples;
- en second lieu, leur processus décisionnel implique la mise en relation de multiples facteurs contextuels et environnementaux au sein d'une organisation publique;
- de plus, ils doivent ou devront effectuer la transmission de leurs savoirs professionnels malgré une possible transformation hiérarchique de leur fonction;
- leur fonction de cadre intermédiaire de proximité leur permet de savoir qui, quoi, comment et avec quoi doivent être effectués les travaux;
- enfin, les contremaîtres voient à ce que leur département ne soit pas trop perturbé par les départs à la retraite et ils deviennent, de ce fait, les gardiens privilégiés des savoirs-clé de l'organisation en attendant que chaque poste soit comblé. Ils sont donc une source importante d'informations stratégiques quant à la préservation de la mémoire organisationnelle.

## **1.8 Question et objectif de recherche**

### **1.8.1 La question de recherche**

Cette recherche exploratoire vise à mieux cerner les facteurs personnels et organisationnels qui influencent la transmission des savoirs professionnels liés à la viabilité hivernale effectuée par les contremaîtres œuvrant dans le service de la voirie des municipalités québécoises. Plus spécifiquement, cette recherche empirique s'attardera aux perceptions de cette population quant aux facteurs influant sur le processus de transmission des savoirs professionnels à leurs collègues au sein de leur milieu de travail.

L'angle choisi permettra donc de mieux comprendre notamment l'amont du processus de transmission des savoirs. C'est à cette étape que certains facteurs peuvent influencer sur les actions qui sont ou seront mises en œuvre par les contremaîtres lors de la transmission de leurs savoirs professionnels.

Cette recherche visera donc à faire émerger, à partir d'un contexte et d'un environnement de travail réel, une réponse quant à la question de recherche suivante: *Quels sont les facteurs influençant la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale, des contremaîtres de la voirie des municipalités du Québec?*

### **1.8.2 L'objectif de la recherche**

Tout en tenant compte de certains facteurs déjà relevés précédemment, soit les particularités d'une organisation publique, une possible transformation hiérarchique de cette fonction ainsi que le manque de relève dans les métiers spécialisés, l'objectif de cette étude est de permettre de valider si certains facteurs, influençant la transmission des savoirs, seront récurrents dans toutes les municipalités et ce, peu importe leurs particularités. De plus, cette étude permettra de tracer, tant un portrait actuel de la population à l'étude que de dégager les facteurs qui sont perçus comme prédominants par ces acteurs-clé des départements de la voirie des municipalités.

Au chapitre suivant, plusieurs concepts et des facteurs ayant une potentielle influence sur la transmission des savoirs professionnels seront présentés et analysés pour une meilleure compréhension du phénomène à l'étude.

## **CHAPITRE II**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Le milieu de la recherche s'est intéressé aux processus permettant de développer les savoirs au sein des entreprises, certains résultats faisant même émerger de nouvelles notions et de nouveaux paradigmes de recherche. De nombreux écrits décrivent notamment, la notion « d'organisation apprenante » définissant une organisation effectuant une mutation tant à sa structure qu'à l'organisation du travail (souvent d'un type très scientifique et régulé à un type plus organique). Cette mutation vise à faciliter et favoriser l'apprentissage continu, l'autonomie et la créativité de ses membres tout en développant une meilleure compréhension de ses processus et de son environnement. Fortement influencée par les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), qui seront étudiés ultérieurement, sur le déploiement du savoir tacite dans les organisations et par ceux d'Argyris et Schön (1996) sur l'apprentissage en double boucle, cette mutation permettrait une acquisition collective de nouveaux savoirs augmentant du même coup la productivité ainsi que l'innovation. Par ailleurs, dans la littérature, cette notion « d'organisation apprenante » est souvent confondue avec une deuxième notion soit celle « d'apprentissage organisationnel » où ici, l'organisation ne modifie pas sa structure mais met en place des dispositifs visant l'apprentissage de ses membres (Argyris et Schön, 1996).

Hormis ces notions, de nouveaux champs de recherche, appelés la « gestion des compétences » et la « gestion des savoirs » (knowledge management), se développent

en continu depuis quelques années. Ce dernier, serait une forme plus évoluée du concept « d'organisation apprenante » qui, tout en y étant lié, s'en distingue car il conçoit l'organisation comme une entité en mesure d'apprendre d'elle-même et capable de gérer ses savoirs même s'ils ne sont pas disponibles dans un format approprié (Marchand *et al.*, 2007, p.21). Il fait aussi référence aux travaux de Nonaka (1995, 1998) et ses principaux objectifs sont la conservation des savoirs au sein de l'organisation visant ainsi la préservation de la mémoire organisationnelle, l'acquisition des savoirs en tant qu'outil d'aide à la décision assurant ainsi la stabilité de l'organisation ainsi que le partage des savoirs à l'intérieur de l'organisation tant par les technologies de l'information (TIC) que par les méthodes de type organisationnel (Alsène *et al.*, 2002, cité dans Lejeune, 2005, p.5).

Au Québec, des chercheurs dont notamment Cloutier *et al.* (2002), Lejeune, (2005), Chatigny, (2001, 2006, 2008, 2013), Marchand *et al.* (2007), Ouellet et Vézina, (2008, 2009) se sont intéressés à la transmission des savoirs au sein des entreprises. Leurs études se sont déroulées auprès de ces travailleurs dont la pratique repose en grande partie sur le savoir tacite, les apprentissages « sur le tas » à même l'activité de travail et l'apprentissage et le développement collectif au sein de leur organisation notamment par le compagnonnage et les communautés de pratiques. Selon Lejeune (2005) et Marchand *et al.* (2007), s'appuyant sur le modèle de Nonaka, et Takeuchi (1995), la socialisation serait le processus fondamental par lequel se transmettraient les savoirs professionnels au sein de toute organisation. Certaines de ces recherches (Cloutier *et al.*, 2002 ; Lejeune, 2005 ; Ouellet et Vézina 2008, 2009) sont en lien avec la présente étude car elles visaient notamment à déterminer et à comprendre certains facteurs qui favorisent ou non l'apprentissage et la transmission des savoirs professionnels en milieu de travail. Il est important de souligner que la majeure partie de ces recherches se sont déroulées dans le secteur privé, industriel et/ou manufacturier auprès des ouvriers. Certaines ont été effectuées dans les secteurs de services mais seulement deux ont fait l'objet de recherches dans le monde municipal



québécois et ce, auprès d'une seule municipalité (Maurel et Bergeron, 2006 ; Mercier, 2007) mais aucune ne s'est attardée spécifiquement aux cadres intermédiaires de proximité.

En somme, le centre d'intérêt de plusieurs recherches porte sur un objet qui semble parfois fuyant à une analyse claire et approfondie : « les savoirs » détenus par les travailleurs. D'ailleurs, des intervenants provenant de disciplines diverses et s'intéressant à certains aspects de ces deux champs de recherche, se butent au fait qu'une grande part de ces savoirs professionnels soit difficilement transmissible et formalisable par les travailleurs. Certains avancent même qu'il est quasi impossible de les transmettre sans les dénaturer en partie (Lejeune, 2005 ; Marchand et *al.*, 2007 ; Wittorski, 2007).

Malgré cet épineux problème, les avancées scientifiques des dernières années ont tout de même instruit et conscientisé les organisations préoccupées par leurs gains en productivité et leur pérennité, à l'importance de décortiquer les pratiques de travail notamment à l'aide de leurs travailleurs expérimentés. L'objectif étant de découvrir les meilleures façons de faire qui, elles, pourront alors être diffusées et prescrites auprès de tous les employés dans le cadre de formations individualisées et/ou de groupe. De plus, des recherches en milieu de travail ont permis de valider de nouveaux dispositifs de formation (tutorat, mentorat, coaching, accompagnement, communauté de pratique, supports informatiques tel intranet, « e-learning », etc.) visant à capitaliser ces savoirs dits expérientiels car développés à même le terrain. Paradoxalement, il faut noter que ce gain de productivité, lorsqu'il est atteint, peut avoir parfois comme effets pervers de rationaliser les effectifs au sein des entreprises et de diminuer l'autonomie et l'innovation des employés. À ce sujet, certains auteurs dont Labit (2002, p. 30) parlent même d'un certain re-taylorisme assisté par ordinateur ou de néo-taylorisme.

Il faut ajouter ici que, selon le contexte sociodémographique vu au chapitre I, les organisations privées et publiques mettent et/ou mettront dans les années à venir, des efforts considérables pour recruter, détenir et retenir une main-d'œuvre qualifiée, polyvalente, mobilisée et capable de faire face à de nombreuses situations d'apprentissage. À ce titre, certaines, notamment dans des domaines très pointus, développent déjà leur attractivité et proposent des incitatifs, qu'ils soient pécuniaires ou non, afin d'attirer et fidéliser les travailleurs les plus prometteurs. Au cœur de toutes les transformations organisationnelles et du développement des nouveaux employés se situe la transmission des savoirs professionnels, ses rouages et ses étapes. Il faut noter que l'attractivité se situe aussi dans la perception des nouveaux venus quant au bien-être, à la formation et au développement de la force de travail en place.

En somme, afin d'assurer une certaine stabilité organisationnelle tout en s'adaptant aux évolutions sociales, démographiques et technologiques, certaines entreprises ont développé une gestion plus articulée des savoirs et des compétences de leurs travailleurs et ce, avec l'aide de ces mêmes travailleurs et du milieu de la recherche qui, lui, analyse sous divers angles les répercussions de ces évolutions du marché du travail. La prochaine section mettra en exergue que ces changements organisationnels ont des répercussions directes sur les travailleurs qui, eux, doivent s'adapter en continu pour demeurer en adéquation tant avec eux-mêmes, avec leur emploi qu'avec les demandes de leur employeur.

## **2.1 Les répercussions de ces changements sur la main-d'œuvre**

Tous ces changements au sein du monde du travail ont fait en sorte que même si les employés sont jugés compétents pour effectuer leur métier ou leur profession, on leur demandera tout de même d'être plus flexibles, responsables, autonomes et capables d'apprentissages continus et ce, peu importe leur âge, leur place dans la hiérarchie, leur rôle et leur statut. À titre d'exemple, certains travailleurs, ayant des savoirs

spécifiques, seront incités à participer à un projet de développement ou à un « groupe de réflexion » où, ici, des employés de divers départements feront l'élaboration de nouvelles pratiques de travail ou expérimenteront des outils informatiques novateurs. C'est notamment par de tels projets que des travailleurs expérimentés deviennent des acteurs-clé car, ceux-ci, reconnus par leurs pairs pour leur savoir-faire et leurs compétences, reçoivent alors le mandat de former les nouveaux employés en transmettant les savoirs qu'ils ont reçus d'autres travailleurs ou qu'ils ont développés dans la pratique (Ouellet et Vézina, 2009). Ce dispositif de formation au poste de travail, appelé le compagnonnage (Ouellet et Vézina, 2008) serait utilisé selon le Conférence Board of Canada (2004) par 93% des entreprises canadiennes pour former les nouveaux travailleurs (Marchand et *al.*, 2007, p. 5). Or, plusieurs de ces travailleurs, à qui ce rôle est dévolu, doivent acquérir des connaissances et développer rapidement des compétences qui ne sont pas en lien avec leur tâche actuelle et ce, afin d'assumer ce rôle avec efficience. À ce titre, si ce processus d'accompagnement est peu ou pas structuré par l'entreprise et ce, en garantissant des contenus de formation et des conditions d'apprentissage, ces travailleurs-compagnons peuvent avoir certaines difficultés et même à la limite ne pas savoir ni quoi ni comment transmettre aux novices.

En somme, prendre en main son développement professionnel, s'adapter aux modifications rapides de son environnement, transmettre ses savoirs et se spécialiser tant par la formation formelle que celle acquise sur les lieux mêmes du travail sont devenus la norme pour moult travailleurs. L'enjeu crucial étant ici aussi les savoirs détenus et à détenir par les travailleurs, plus spécifiquement, leur capacité à transmettre et à apprendre en continu tout en étant en mesure de faire circuler les savoirs afin de s'adapter à un environnement en mutation.

## 2.2. Les cadres intermédiaires de proximité

Et maintenant, parmi tous ces travailleurs, la population à l'étude dans ce mémoire soit les cadres intermédiaires de proximité (agents de maîtrise ou contremaîtres en France, contremaîtres ou cadres de premier niveau selon la terminologie québécoise, first-line manager en langue anglaise) est particulièrement interpellée par cette gestion organisationnelle qui les place, comme déjà discuté au chapitre I, entre des subordonnés soumis à ces défis multiples et une haute direction et des cadres supérieurs exigeants plus et encore de la part des travailleurs.

Certaines études récentes (Gillet, 2005, 2009, 2010; Mispelblom Beyer et Bismuth, 2009) confirment les résultats de Nonaka et Takeuchi (1995) et démontrent que, de par cette position professionnelle « entre l'arbre et l'écorce » mais située au plus près des ouvriers, elle est au cœur de toutes les réformes et réorganisations des entreprises privées et des établissements publics (Mispelblom Beyer et Bismuth, 2009, p. 56). De plus, elle est, encore aujourd'hui, la plus importante courroie de transmission entre les visées et les prescriptions organisationnelles et la compréhension, l'adhésion et la motivation des employés (Gillet, 2005, 2010). Pourtant peu d'auteurs se sont intéressés à cette population spécifique et certains la qualifie de « quasi oubliée de la recherche » (Le Saout et Saulnier, 2002 ; Wolff, 2005 ; Gillet, 2005, 2009, 2010 ; Mintzberg, 2006). Il est malgré tout pertinent de tracer globalement un portrait, à l'aide des informations disponibles, tant de cette fonction que de ses rôles au sein des hiérarchies. De plus, certains éléments vus au sein de la littérature scientifique dans les domaines de l'éducation et de la formation des adultes, de la sociologie et de la psychologie du travail et des organisations comme pouvant influencer la perception que ces travailleurs ont d'eux-mêmes, de leur profession et de leurs capacités à agir au sein de leur environnement doivent être analysés car ceux-ci risquent potentiellement d'influencer la transmission de leurs savoirs.

### 2.2.1 Une fonction en mutation

Selon Mispelblom Beyer et Bismuth (2009), le rôle de la fonction de cadre intermédiaire au sein de la hiérarchie a subi de nombreuses transformations depuis quelques années et ce, en lien avec les changements identifiés plus haut. D'une fonction dans l'entreprise tayloriste, qui amenait ces travailleurs à n'être que des « donneurs d'ordres », des « petits chefs », ils doivent dorénavant être des gens à l'écoute de leurs subordonnés, des négociateurs, des formateurs, des animateurs, des analystes. Il est pertinent de citer intégralement ces deux auteurs (2009, p. 56) qui ont fait de nombreuses séances d'analyse de pratiques auprès de cette population et notent ainsi ces transformations :

- la distinction de plus en plus nette entre « cadres experts » (qui n'encadrent pas) et « managers » (qui encadrent) reprenant la distinction anglo-saxonne entre *professionnals* et *managerial staff*, et permettant d'inclure le plus bas niveau du management ;
- les tentatives concomitantes pour faire pencher l'encadrement dit de proximité du côté des directions générales plutôt que de celui des exécutants, précisément par l'invention du terme englobant d' « encadrement » ;
- le mouvement de balancier entre la suppression de strates hiérarchiques et la création, explicite ou implicite, de nouvelles strates ;
- le fait qu'encadrer est de moins en moins une activité routinière destinée à gérer des situations banales et répétitives, et de plus en plus une conduite du changement permanent. Cela exige de l'encadrement une capacité de conviction, de prise de parole, d'argumentation, d'explication, mais aussi une forme d'adhésion au militantisme de l'entreprise qu'il ne partage pas toujours ;
- un certain raidissement des directions générales et du top management, qui exige de plus en plus de la part de l'encadrement qu'il se conduise en chef, en ne se limitant pas au seul maintien de la paix sociale, mais en donnant des ordres et en étant capable de « remettre les gens à leur place » ;
- une tendance à vouloir remplacer l'encadrement de l'ancienne école (qui connaît bien les métiers encadrés et sait à l'occasion mettre la main à la pâte) par des cadres diplômés ayant pour seule spécialité une panoplie de méthodes, de techniques et d'outils qui en fait des spécialistes du « métier » de manager.

Ils ajoutent de plus, que « Pour cette dernière, certaines études (Trouvé, 1997 ; Bourret, 2006 ; Sainsaulieu, 2008) démontrent que les jeunes diplômés ont beaucoup de difficultés à se faire accepter, à établir leur autorité qui elle, ne s'obtient pas en étant seulement nommé à un poste ou par un diplôme mais elle est souvent consentie par celles et ceux que l'on encadre, elle est soumise au primat des relations dans lesquelles la connaissance du contenu des métiers encadrés joue un rôle certain (nous parlons ici de l'encadrement de proximité). »

Toutes ces études ont eu lieu dans des entreprises privées mais peut-on prétendre que ces changements ont lieu aussi du côté des organisations publiques ? L'étude doctorale de Desmarais (2003), menée d'avril 2000 à février 2001 auprès de sept villes moyennes de France peut amener des éléments de réponse. Cette étude, portant sur la thématique des effets de la modernisation de la GRH sur l'encadrement des villes, met de l'avant qu'il y a aussi de nouveaux rôles de l'encadrement dans les organisations publiques ainsi que des évolutions organisationnelles.

Ses résultats (2003, p. 625) montrent qu'il y a quatre nouveaux rôles :

- 1- le rôle de traduction qui suppose « une intervention de l'encadrant sur les consignes qu'il traduit en fonction de son expérience du terrain et de son expertise du domaine d'activité » ;
- 2- le rôle de maîtrise des externalités qui consiste en « la préoccupation croissante des villes pour les effets externes de leur action et la satisfaction des citoyens et des usagers » ;
- 3- la régulation des relations qui « consiste à établir diverses liaisons informelles par-delà les strates hiérarchiques et les cloisonnements inter-services » ;
- 4- l'adaptation des moyens qui consiste en « une marge de manœuvre pour les encadrants de par une capacité de négociation des moyens, conséquence d'une intervention croissante dans les processus de gestion, même en l'absence de pouvoir formel. Cette faculté d'agir sur les ressources représente donc une mutation fondamentale des rôles de gestion ».

Elle ajoute que « ces nouveaux rôles constituent une véritable rupture, car ils consacrent les encadrants comme des acteurs à part entière des organisations



publiques ». Son intérêt s'est porté de plus sur les liens possibles entre ces nouveaux rôles et l'entrée massive dans ces villes de nouveaux cadres non embauchés selon la filière interne mais par concours externe. En premier lieu, ses résultats ne montrent pas de corrélation entre l'arrivée massive d'une nouvelle génération de cadre et une adhésion automatique aux principes et aux attentes des directions. De plus, elle ajoute qu'ils vont même à l'encontre « d'une certaine croyance populaire voulant que les générations actuelles d'encadrants, promues à l'interne, soient réfractaires aux changements et qu'un changement de génération d'encadrants garantirait le déploiement de nouvelles compétences, plus proches des attentes des directions et davantage adaptées aux conditions imposées par l'environnement des organisations » (Desmarais, 2003, p. 632). Il est intéressant de noter ici que cette croyance populaire en France se retrouve aussi au Québec et amène un certain discrédit sur les générations vieillissantes des travailleurs (Delay, 2006).

Dans la même veine, les travaux de Gillet (2005, 2009, 2010), permettent de valider que ces nouveaux rôles affectent aussi les cadres intermédiaires de proximité. Cette auteure a étudié spécifiquement cette population en lien avec sa transformation hiérarchique. Elle confirme que cette population, étudiée particulièrement en France, tout en encadrant des travailleurs multi-générationnels, plus informés et éduqués et en constant changement, assume aussi « des rôles complexes d'interface et de régulations dans les relations de travail entre divers acteurs comme les agents d'exécution, les cadres, les Directions, les syndicats » (Gillet, 2009, p. 2). Elle note que ce niveau d'encadrement vit une forte mutation et qu'il devient une catégorie rassemblant des profils de compétences hétérogènes pour remplir ses trois grandes fonctions (technique, animation et gestion) qui elles, seront distinctes pour chaque entreprise.

Cette auteure, dont les travaux sociologiques ont eu lieu au Québec et en France, ajoute que



face aux nouvelles orientations et prescriptions de leur travail, les agents de maîtrise vivent des paradoxes et réagissent diversement en fonction de leurs propres caractéristiques socioprofessionnelles et des situations de travail vécues : « bricolage » des identités dans le travail, profonds remaniements identitaires (socialisations professionnelles, trajectoires de carrière).

Elle ajoute de plus que « dans le secteur public sa définition est plus floue et complexe. Être agent de maîtrise correspond à la fois à un statut, à une catégorie, à un grade, à un emploi, à une fonction » (2009, p. 3). Appuyant ses travaux notamment sur ceux de Sainsaulieu (1977, 1995) et ceux de Dubar (1991, 1994, 2000), elle s'est intéressée particulièrement aux facteurs moteurs des transformations identitaires de cette fonction. Ses résultats (2009, 2010) montrent qu'il y a des logiques d'acteur distinctes liées aux identités dans le travail et que face aux changements, les agents de maîtrise se positionnent soit en tant qu'acteur porteur de l'innovation se plaçant ainsi du côté de la direction (type « managérial » (identité d'entreprise), soit acteur défenseur des règles et des formes antérieures (type « négociation » ou « technico-organisationnel ») (identité de métier) ou dans une position d'acteur de rôle (type « gestionnaire et commercial » (identité de réseau) ou « attentiste, démissionnaire » (identité hors travail).

Plusieurs facteurs semblent influencer les choix de l'une ou l'autre de ces positions ainsi que les résistances et les acceptations des changements dans le travail notamment 1- des identités et des cultures antérieures qui déterminent leurs intérêts et stratégies à évoluer, 2- leurs capacités et ressources personnelles, 3- les interactions sociales quotidiennes dans le travail (opérateurs, hiérarchie directe, collègues), 4- les représentations sociales de leurs rôles par leurs collègues.

Mais ses résultats mettent de l'avant deux groupes de facteurs majeurs qui influencent la logique d'acteur qui sera choisie par un agent de maîtrise : le parcours socioprofessionnel (effet « trajectoire antérieure ») et la situation de travail actuelle (effet « vécu en organisation »). L'effet « trajectoire antérieure » fait ressortir qu'il

n'y a pas d'effets directs de l'âge et de l'origine d'accès à la profession. Par contre, la formation initiale et les fonctions exercées précédemment ont pour leur part des effets directs. Ses résultats démontrent de plus que l'effet « vécu en organisation » est le plus influent des deux. Ce groupe comprend, d'une part, les situations de travail et les dimensions du système organisationnel et social dans lequel évolue l'agent de maîtrise ce qui inclut notamment les missions et spécificités des secteurs d'activités, les modalités d'organisation du travail, les types de métier, les technologies et leurs évolutions, les règles proposées par la gestion des ressources humaines. D'autre part, les caractéristiques socioprofessionnelles et les comportements de l'équipe encadrée, le style de management de la hiérarchie, les relations avec les collègues. Il y aurait de plus d'autres raisons issues de la vie privée (famille, modes de vie, etc.). Elle ajoute que tous ces facteurs déterminent un cadre d'action plus ou moins contraignant et participent aux constructions de leurs logiques identitaires.

Ses plus récents résultats, permettant de comparer des entreprises de transport de la France et du Québec (Société de transport de Montréal), sont très pertinents et jettent un éclairage particulier sur cette fonction au Québec. Au sein de sa typologie des logiques identitaires déjà relevée, on retrouve des contremaîtres québécois associés à chaque type mais, elle spécifie que, concernant le type « technico-organisationnel » (qui s'éloigne difficilement de leurs rôles techniques), ils ne peuvent intervenir directement sur les activités techniques car celles-ci sont réservées aux employés. Ils doivent donc confiner leurs connaissances et compétences techniques sur des activités portant notamment sur l'organisation et le suivi du travail de leur équipe ou en donnant leur avis sur des situations problématiques, etc. (2010, p. 65). Pour le type « gestionnaire et commercial », il y en avait moins au Québec mais elle a retrouvé des contremaîtres fusionnant les types « managérial » et « gestionnaire » donc étant près des directions tout en ayant un travail très diversifié. Enfin, elle ajoute que le type « attentiste, démissionnaire » n'a été observé qu'au Québec. Elle explique que

« certains contremaîtres sont mal à l'aise dans leurs situations de travail, ayant été peu préparés à l'exercice de cette fonction (...) » (2010, p. 68).

Maintenant, spécifiquement pour les contremaîtres québécois, son interprétation globale de ses résultats incite à la réflexion. Elle a constaté un stress et une tension vécus par les contremaîtres québécois qui se cristallisent souvent dans les relations de travail avec les employés. Selon elle, plusieurs raisons peuvent être évoquées : les modalités d'accès à cette fonction, les relations professionnelles et le poids des rapports syndicaux (cadre contraignant des conventions collectives et leur statut de gestionnaire clairement apparenté à la direction), la relation à l'autorité hiérarchique, l'organisation du travail, la place de la fonction formation et l'insuffisance de stages d'intégration et de formation dans la fonction d'encadrement, une marge de manœuvre faible, des objectifs de production (dans des conditions climatiques intenses), le poids des politiques de la Ville, les directives de la hiérarchie, le développement de nouvelles compétences, les demandes des employés... (Gillet, 2010, p. 67).

En lisant attentivement cette nomenclature, on voit de nombreux déterminants environnementaux qui interviennent sur ces individus et semblent moduler leur façon de se percevoir et de considérer leurs tâches et fonction. On émet l'hypothèse ici que, si ces déterminants personnels et environnementaux peuvent influencer leur identité professionnelle, ils peuvent de même influencer leur transmission des savoirs. Considérant ceci, ces facteurs doivent être pris en compte lors de la présente étude.

De plus, on peut aussi déduire chez certains l'incapacité à intervenir et à modifier cet environnement, ce qui peut permettre de faire un lien direct avec un manque ou peu d'habilitation. Ce concept, étudié par des chercheurs en psychologie du travail et des organisations, permet de valider notamment si un travailleur est apte à avoir un plus grand contrôle de ses activités et a une plus grande implication dans son travail (efforts soutenus, prises d'initiatives). C'est à ce titre qu'il semble pertinent de mettre

en relation ces résultats avec les travaux de Boudrias et Savoie (2006) et Migneault, Rousseau et Savoie (2009) sur l'habilitation au travail et ce, malgré que ceux-ci n'aient pas eu lieu spécifiquement auprès de cadres de premier niveau.

### 2.2.2 Le concept d'habilitation

Le concept d'habilitation des employés (*employee empowerment*) est aussi un concept polysémique. Le terme *empowerment* est traduit en français de plusieurs façons, à savoir habilitation, mobilisation, responsabilisation et autonomisation (Migneault et al., 2009, p. 239). Ces auteurs ont privilégié le terme « habilitation » qui signifie que l'individu devient apte à exercer un certain pouvoir par rapport à son rôle au travail. Donc le concept « habilitation » est utilisé et étudié lorsqu'on discute de « l'état d'une personne qui souhaite et se perçoit capable de contribuer activement au succès de l'organisation » (Boudrias et Savoie, 2006, p. 120). En ce qui concerne l'habilitation psychologique, qui sera appelée ici « HP », il s'agit de « l'état d'une personne qui adopte une orientation (pro)active par rapport à son rôle de travail. Cet état se traduirait tant par des croyances-attitudes que par des comportements » (Spritzer, 1995; Menon, 2001; Zimmerman, 1995, cité par Boudrias et Savoie, 2006, p. 121).

Pour leur part, Migneault et al. (2009, p. 240) citent la définition plus opérationnelle de Spreitzer (1995) qui, lui, s'était inspiré des travaux de Bandura (1989) sur le sentiment d'efficacité personnelle et de ceux de Deci, Connelle et Ryan (1989) sur l'autodétermination :

les individus ayant un niveau élevé d'HP ont tendance à (a) accorder de la valeur à l'objectif ou à la finalité de leur travail; (b) croire en leur capacité d'effectuer un travail de façon efficace, (c) considérer qu'ils ont la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de leurs actions et (d) estimer qu'ils peuvent influencer les résultats stratégiques, administratifs ou opérationnels au travail. Ces cognitions se combinent de façon additive pour constituer le construit motivationnel global d'HP.

Selon Spreitzer (1995), l'HP reflète l'«orientation active d'un individu en regard de son rôle au travail (...), qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail » (p. 1444; traduction libre, cité dans Migneault et *al.*, 2009, p. 240).

Intéressés par ces concepts et leur étude, Boudrias et Savoie (2006) ont développé un cadre conceptuel et un instrument de mesure afin d'évaluer de façon comportementale l'habilitation des employés de premier niveau. Ils ont défini les comportements habilités comme étant des « comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation » (Boudrias et Savoie, 2006, p. 125). Ces comportements peuvent être organisés selon deux axes, chacun amenant des indicateurs comportementaux : le premier axe est la nature de la contribution a) assurer l'efficacité (collaboration, implication) et b) améliorer l'efficacité (innovation, changement); le second axe concerne les sphères d'investissement (tâches, groupe de travail, organisation). Sept indicateurs comportementaux ont donc été définis selon ces axes et se retrouvent dans le tableau 2.1 à la page suivante.

Leur typologie a été confrontée aux définitions de concepts similaires et de leurs instruments de mesures. Cette comparaison a été effectuée entre les concepts performance individuelle, citoyenneté organisationnelle et mobilisation et leur a permis de s'assurer de la richesse en nombre d'items et de dimensions ainsi que de la stabilité de la structure typologique. Par la suite, ils ont développé deux questionnaires : un à l'intention de l'employé (questionnaire auto-révélateur) et un à l'intention de son superviseur (évaluation du subordonné). Ces questionnaires ont été distribués dans trois organisations différentes avec des employés ayant des tâches variées. Leurs résultats ont permis de valider chacune des questions de même que l'habilitation comportementale des personnes interrogées.

**Tableau 2. 1**  
Définition, typologie et indicateurs de l'habilitation comportementale

Comportements relativement autodéterminées visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficience du travail dans l'organisation		Nature de la contribution	
		Assurer l'efficacité (collaboration, implication)	Améliorer l'efficience (innovation, changement)
Sphères d'investissement	Tâches	Consciencieux dans son travail Assurer la qualité de son travail	Amélioration dans ses tâches
	Groupe de travail	Collaboration efficace	Amélioration dans son groupe de travail
	Organisation	Implication dans l'organisation	Amélioration dans l'organisation

Source : (Boudrias et Savoie, 2006)

À partir notamment de ce questionnaire, Migneault et *al.* (2009) ont validé l'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. Ces composantes du climat de travail étaient l'enrichissement de la tâche, la clarté du rôle, le soutien des collègues, les pratiques d'habilitation du supérieur, les pratiques d'habilitation de la direction et l'accessibilité des ressources. Leurs résultats provenant de données recueillies auprès de 227 employés sans responsabilités d'encadrement ont démontré en premier lieu que l'habilitation psychologique était influencée plus fortement par l'enrichissement de la tâche, la clarté du rôle, le soutien des collègues, et l'accessibilité des ressources et de manière plus distale par les pratiques d'habilitation du supérieur et de la direction. De plus, l'habilitation psychologique pouvait intervenir à titre de médiateur entre trois composantes du climat de travail (enrichissement de la tâche, clarté de rôle et soutien des collègues) et l'habilitation comportementale. De plus, ces auteurs spécifient que « les résultats



appuient la relation entre l'habilitation ressentie par les individus et la manifestation de comportements d'habilitation » (Migneault et *al.*, 2009, p.250). Il est donc considéré au sein de ce mémoire que le travailleur qui désire ou non effectuer la transmission de ses savoirs à la relève (qui est vue comme une forme ou l'autre de contribution au Tableau 2.1) fait preuve de plus ou moins de comportements d'habilitation qui, eux, peuvent être relatifs à un environnement plus ou moins habilitant.

### 2.2.3 Résumé

En somme, les résultats de ces études montrent que la fonction de cadre intermédiaire de proximité est en mutation et que ses rôles sont multiples et diversifiés au sein des organisations et vécus subjectivement par chaque membre de cette population. En outre, une constante se dégage tant au sein du secteur privé que public : de « l'expert-technicien » engagé souvent par le passé selon la filière interne pour ses connaissances du ou des métier (s), le contremaître actuel ou futur doit être ou devenir un « manager » en mesure de gérer avec efficience une ou des équipes de travail multi-fonctionnelle(s) et ce, tout en maîtrisant l'environnement dans lequel il évolue et en connaissant les rouages des métiers de ses subordonnés. Tous ces résultats confortent ceux d'autres auteurs qui validaient que cette fonction, malgré sa disparition annoncée dans les années quatre-vingt-dix (Trouvé, 1996, 1997 ; Wolff, 2005) avec l'avènement de multiples dispositifs technologiques d'encadrement du travail et l'aplanissement des hiérarchies, nécessite maintenant de plus en plus de compétences managériales car elle a la responsabilité de la performance globale du groupe (Labit, 2002, p.31). Malgré ce discrédit, elle semble ne pas avoir perdu toutes ses lettres de noblesse au sein de l'organisation car elle est encore l'interface entre les différentes strates hiérarchiques et, de ce fait, elle est détentrice de nombreux savoirs et compétences indispensables au développement actuel et futur des organisations. Mais une question doit être relevée : Est-ce que les cadres intermédiaires de proximité



des entreprises publiques québécoises vivent ces multiples changements et ces paradoxes identitaires ? Si la réponse est positive, on peut émettre l'hypothèse à ce stade que leurs perceptions tant de l'environnement, du climat de travail que de la mutation de cette fonction et de son rôle au sein de la hiérarchie peuvent avoir une incidence sur leur habilitation tant psychologique que comportementale et incidemment sur une future transmission des savoirs professionnels.

Maintenant, après une description, bien que partielle, du contexte global des travailleurs et cette mise en évidence de la mutation de la fonction et du rôle du cadre intermédiaire de proximité, il importe de mieux cerner la ou les notion(s) véhiculée(s) lorsqu'on étudie spécifiquement la transmission des savoirs professionnels.

## **2.3 La transmission**

### **2.3.1 Polysémie des notions entourant la transmission**

La revue de littérature a mis en exergue que les notions et concepts, actuellement en usage pour désigner la transmission des savoirs professionnels, sont polysémiques et/ou font régulièrement l'objet de « glissements sémantiques ». Même constat en ce qui a trait aux processus d'apprentissage et de développement des personnes dans l'action, les notions utilisées semblent être mouvantes et plurielles.

Une source possible de cette polysémie est la langue utilisée à des fins scientifiques. Par exemple, en anglais, la transmission des savoirs se traduit par « knowledge transfer », ne faisant ainsi aucune distinction ni entre l'acte de transmettre et l'acte de transférer ; ni entre les concepts « connaissances » et « savoirs » (Riffaud, 2007, p.25). D'ailleurs, dans de multiples écrits francophones, on peut lire « transfert des connaissances », « transfert des savoirs », « transmission des compétences » et « transmission des savoirs » d'un paragraphe à un autre sans que les auteurs en fassent de distinction. De même, Wittorski (2007) note la différence de sens entre « savoirs professionnels » et « professional knowledge » qui dépendamment de la

langue, ne réfère pas nécessairement aux mêmes travailleurs. En anglais, ces savoirs feraient référence aux professionnels (avocat, médecin, etc.) et leurs connaissances acquises lors d'une formation universitaire qui, lorsque sanctionnée, permet à ces personnes de se regrouper sous des ordres professionnels.

Il est possible que cette polysémie puise aussi ses sources dans l'offre abondante de formation et de professionnalisation auprès des organisations, des individus et des groupes. En lien avec le contexte déjà cité, il existe une forte demande quant à la professionnalisation des travailleurs ce qui amène moult firmes de consultants et centres de formation privés, provenant d'horizons disparates et s'appuyant sur différentes théories, à mettre sur le marché un lot de dispositifs qui présentent des configurations fluctuantes.

Certains auteurs (Barbier, Galatanu et Astier, 2004 ; Joannert et *al.*, 2004 ; Gilbert, 2006 ; Riffaud, 2007 ; Wittorski, 2007) se sont attardés à cette polysémie afin de déterminer des balises conceptuelles pour la recherche. En premier lieu, Wittorski se demande « s'il convient d'utiliser, comme outil pour la recherche, les termes utilisés par le champ de pratiques qu'est la professionnalisation des individus » (2007, p.50-51). Il explique « qu'il faut repérer les débats théoriques en ce qui a trait aux concepts caractérisant les effets de l'action, à savoir les notions de compétence, d'identité et de savoir (théorique, d'action, professionnel) pour l'essentiel » (2007, p.50-51). Selon lui, « ces mots sont davantage des construits sociaux et des construits pour l'action et non des concepts scientifiques, ce qui a des incidences sur la manière de les étudier et de les analyser » (2007, p.50-51). Il donne l'exemple du concept de compétence « qui provient de l'initiative des entreprises alors que celui de qualification auquel il tend et souhaite se substituer provient de l'initiative des organisations de salariés » (2007, p.50-51). Il ajoute que « cette différence sous-tend la charge idéologique et sociale que véhiculent ces mots » (2007, p.50-51).

Pour leur part, Barbier et *al.*, (2004), émettent l'hypothèse que cette polysémie ou ces glissements sémantiques jouent notamment deux fonctions. La première permettrait aux acteurs œuvrant ensemble sur un même projet « d'entretenir un apparent consensus lors de leurs communications réciproques tout en se réservant la possibilité de donner ultérieurement des sens différents aux concepts » ; la deuxième permettrait également « aux acteurs en position dominante d'imposer de fait leurs systèmes de significations et ce, en dévalorisant les systèmes de références auparavant dominants ». À ce titre, ils citent Rope (1994, p.25) :

qui relève le fait, montré par les historiens, que les grandes étapes de la civilisation se caractérisent par la prolifération de termes nouveaux et par l'attribution de sens nouveaux à des termes anciens et que chaque époque produit un discours dominant, censé dire la vérité sur le monde et imposer ses normes, et à étudier ruptures et discontinuités scandant ces discours (2004, p. 34-35).

Tout en ne voulant pas s'immiscer dans un tel débat d'experts, il s'avère nécessaire de clarifier les notions qui seront utilisées au sein de ce mémoire. Ainsi, dans les paragraphes suivants, les notions « transmission des savoirs professionnels », « compétence » et « action » seront succinctement discutées et élaborées et, pour chacune, une définition précise sera présentée afin de clarifier le cadre de cette recherche.

### **2.3.2 Définitions pertinentes**

Lorsqu'on aborde la « transmission des savoirs professionnels » les auteurs scindent fréquemment celle-ci en deux notions distinctes « transmission » et « savoirs professionnels » et ceci, afin de mieux comprendre d'une part, le processus menant à une transmission efficiente et, d'autre part, étudier l'objet de la transmission que sont les savoirs professionnels.

En premier lieu, la notion « transmission » est utilisée dans les milieux de travail lorsqu'on étudie et discute de certains dispositifs, formels ou informels, dont l'intention et l'objectif des actions est le développement professionnel des individus et des groupes. En exemple, on peut citer le coaching comme étant un dispositif formel car visant une transmission de savoirs professionnels entre pairs dans un cadre prévu par l'organisation. D'ailleurs, dans le cadre de ce dispositif, le coach en milieu de travail, sera souvent choisi et formé par l'entreprise pour cette tâche spécifique. À contrario, l'observation d'un expert par un apprenti pourrait être vue comme un dispositif informel où se déroule aussi une certaine transmission des savoirs mais l'entreprise n'a aucune mainmise sur ce dispositif. En somme, la transmission des savoirs professionnels est un but à atteindre au sein d'une multitude de dispositifs qui sont soit formellement mis en place par l'organisation ou qui se déroulent sans que l'organisation s'occupe de sa structuration ce qui leur confère leur informalité.

Il demeure que la transmission s'effectue depuis la nuit des temps car les humains vivent ensemble, en collectivité, et, « ce vivre ensemble » implique une influence réciproque, voulue ou non voulue, tant du transmetteur que du receveur de l'objet de la transmission. Nombre d'actes essentiels se transmettent : la vie, une émotion, un savoir, une tradition. C'est pour cette raison que la transmission ne peut s'effectuer sans objet à transmettre. Ainsi, la « transmission de » s'effectue lorsqu'une personne, en outre de par ses faits, ses gestes, ses paroles et même strictement sa présence, influence, selon les aléas de la vie, l'inconscient ou le conscient d'une autre personne.

Tout humain transmet donc aux autres humains à partir de ses comportements, de ses actions et cela a certainement aidé à la pérennité et à l'évolution de la race. D'ailleurs, le dictionnaire Le Petit Robert (2001, p.2005) définit la transmission comme étant un fait, la manière de transmettre, de se transmettre; l'action de transmettre; le fait de laisser à ses descendants, à la postérité; l'action de faire connaître. Concept apparu en français au XIV<sup>ème</sup> siècle, répandu au XVIII<sup>ème</sup> et XIX<sup>ème</sup> siècles, son étymologie



provient du mot latin *transmissio*, supin ou substantif verbal de *transmittere* signifiant envoyer de l'autre côté, faire passer au-delà, remettre, faire parvenir, communiquer, transporter.

Au sein du monde du travail au siècle dernier, sous l'influence du taylorisme, la transmission des savoirs professionnels détenus par les travailleurs n'était pas un enjeu majeur pour les organisations. Le travailleur était souvent perçu, avec la parcellisation des tâches et le travail à la chaîne, comme un élément remplaçable de l'entreprise. Mais, les changements décrits en introduction, ont mis en exergue l'importance qui doit maintenant être accordée aux travailleurs qui vivent ces multiples changements, à la formation continue en milieu de travail, à une meilleure compréhension des processus d'apprentissages, aux modèles de résolution de problèmes qui mettent à contribution la dimension « informelle » et le « savoir tacite » détenu par les experts au sein de l'organisation.

Étudiée par divers domaines de recherche dont celui des sciences de l'éducation, la « transmission de » serait facilitée lorsque les personnes impliquées dans ce processus (transmetteur et receveur) sont dans un état (physique, psychologique, etc.) et dans un environnement (bruit, température, clarté, etc.) propices. On doit donc tenir compte de comment une personne « se sent » par rapport à toute situation d'apprentissage car ceci détermine le niveau d'attention qu'elle y accordera (Goleman, 1998). De plus, comme il sera vu à la figure 2.1, le receveur doit détenir notamment des capacités, des connaissances et des habiletés minimales en lien avec l'objet de la transmission car, pour que le receveur assimile cet objet, pour qu'il le fasse sien, il doit subjectivement y trouver du sens et de la pertinence et ce, dans le moment présent (Sousa, 2002). En somme, l'acte d'apprendre est individuel et il est dépendant du contexte. Le transmetteur et le récepteur peuvent être conscients (formation formelle), en partie conscients (discussion entre collègues) ou même inconscients (un apprenti

« fait comme » un de ses collègues qu'il a observé dans le passé) tant de l'acte de transmission qui s'effectue que de l'objet qui se transmet.

Au sein de ce mémoire, les deux définitions suivantes seront retenues et associées pour définir la transmission des savoirs. Ainsi, dans le cadre du travail, transmettre un savoir : « c'est le rendre disponible et accessible à tout apprenant qui veut en discuter, l'essayer et le critiquer et ce, en mettant en place les meilleures conditions possibles pour qu'il puisse acquérir lui-même ce savoir à l'aide de ses propres ressources » (Marchand et *al.*, 2007, p.4). Quant à Lejeune (2005, p.10), s'intéressant particulièrement aux savoirs tacites, il définit ainsi la transmission des savoirs : « un processus par lequel de l'information utile (ou inutile) se déplace d'une personne à une autre ».

En se référant au processus du développement des savoirs qui sera vu à la figure 2.1, on comprend que le concept « information » utilisé par cet auteur, fait référence aux savoirs détenus par le transmetteur, qui, pour l'apprenant, deviennent des informations dont il peut user pour forger ses connaissances. Dans cette veine, les notions « utilité et inutilité » mentionnées dans cette définition réfèrent à l'apprenant qui, lui, s'appropriera cette information, selon le sens et la pertinence qu'il leur accorde en fonction de son propre cheminement. À ce titre, selon Ouellet et Vézina (2009, p. 2) « cette appropriation implique un processus qui mènera l'apprenti à comprendre les savoirs transmis et à faire des liens entre ces différents savoirs de façon à les mobiliser au moment opportun pour atteindre ses objectifs en fonction des situations ».

Mais il demeure que la difficulté d'étudier ce phénomène provient notamment du fait que les racines du développement des savoirs de chaque individu sont enfouies et surtout entremêlées dans un terreau unique qu'est chaque humain. Ce terreau, formé autant de formel et d'informel que d'explicite et de tacite devient alors très ardu et

même impossible à décortiquer sans en modifier la structure d'autant qu'il est, encore et toujours, en continuelles modification et progression (Clôt, 2008).

Après avoir défini la notion « transmission », les prochains paragraphes permettront maintenant de préciser les différentes notions entourant les savoirs professionnels et les connaissances qui seront utilisées au sein du présent mémoire.

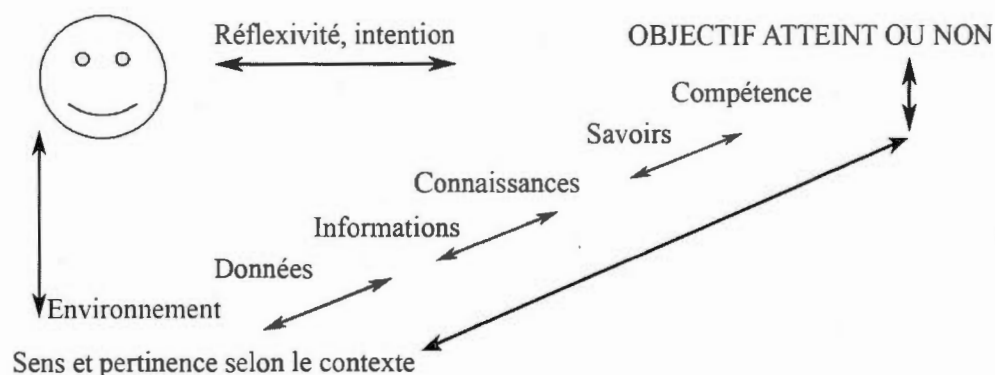
## **2.4 Les notions entourant les savoirs professionnels et les connaissances**

### **2.4.1 Le développement du « savoir » humain**

Selon Boudreault (2004, p.39) qui s'intéresse à la formation professionnelle, le « savoir » est « l'ensemble des faits, des données, des notions, des attitudes et des comportements liés à une activité professionnelle. Pour Mercier (2007, p.25), le développement de ce « savoir » fait référence à un processus comprenant notamment « les connaissances, l'information et les données (qui elles) font partie d'un continuum de stades qui conjugue la compréhension, la complexité des liens et le contexte (Belkin, 1978; Ingwersen, 1992; Lundvall, 2000; Machlup, 1983; Taylor, 1986) ».

Ainsi le développement du « savoir » posséderait plusieurs composantes en interaction. Celles-ci sont présentées dans la figure 2.1 de façon linéaire et hiérarchique mais elles font référence tant à un processus qu'à un continuum. Ainsi, selon ce processus itératif, l'humain vit, donc pense, agit et interagit dans un environnement qui lui fournit une multitude de données. Ces données, selon Davenport et Prusak (1998) prennent de la valeur que si elles sont transformées en informations qui elles, portent un message. L'utilisation, la portée et l'intérêt de toutes ces informations sont donc intimement liés au sens et à la pertinence que l'humain leurs accorde et ce, en fonction du contexte et d'une multitude de facteurs tant personnels, sociaux qu'environnementaux.





**Figure 2. 1** Le développement du savoir humain (inspirée de Balmisse (2002) et Mercier (2007))

Différents processus cognitifs, qui ne seront pas exposés ici, permettent à ces informations de devenir objet de connaissance. En fait, l'humain interprète, organise et se crée une représentation de ces informations qui sera ensuite mémorisée pour utilisation immédiate ou ultérieure. Gallina (2006, p.21) explique que

pour rendre compte du phénomène de la connaissance, la représentation semble être conceptuellement justifiée dans la mesure où l'acte de connaître suppose que le sujet fasse sien un fragment du monde extérieur, l'assimile, le rende présent à sa conscience, l'intériorise. Ce fragment devient alors, pour le sujet, un objet de connaissance.

La connaissance est donc intimement liée à l'action humaine. L'humain, pensant et agissant dans un environnement fort complexe, intègre ces nouvelles connaissances aux connaissances antérieures, les organisant, les regroupant et les métamorphosant pour une utilisation ultérieure de plus en plus optimale. D'ailleurs, ses connaissances antérieures influenceront son apprentissage car ce qu'il connaît et sait, agit comme un filtre qui laisse passer les choses qui ont du sens et de la pertinence pour lui et rejetant celles qui en sont dépourvues (Sousa, 2002, p.52).

Les connaissances, lorsqu'elles sont mises en action dans un contexte particulier et réel, sont influencées par les divers éléments de ce contexte. Elles se bonifient et se complexifient de par cette expérience vécue et prennent alors, pour certains auteurs, une nouvelle appellation soit celle de « savoirs ». En ce sens, les savoirs détiennent des qualités de robustesse, de fiabilité et peuvent de plus être certifiés par autrui. Les savoirs sont donc un mixte d'expériences, d'informations contextuelles, d'intuition et de valeurs qui fournissent un cadre pour l'évaluation et l'incorporation de nouvelles expériences et d'informations (Davenport et Prusak, 1998, p.5).

D'ailleurs, l'appellation « connaissance expérientielle » n'est pas employée au sein de la littérature francophone, on utilisera plutôt l'appellation « savoirs expérientiels » ou « savoirs-en-acte » pour parler des savoirs mis en acte, à notre insu, par des règles implicites d'action acquises avec et dans l'expérience de l'action (Tardif et Lessard, 2000, p.395).

Pour illustrer ces propos, on peut prendre l'exemple de l'apprentissage « expérientiel » de la conduite du vélo. La procédure complète (connaissances) pour conduire un vélo peut se retrouver au sein d'un livre. Mais, en considérant les moindres mouvements, réflexes, perceptions et actions requis pour faire cet apprentissage, ce livre serait très volumineux tout en ne pouvant remplacer le fait que c'est dans l'action, en conduisant un vélo et ce, dans des contextes différents, que s'effectuera cet apprentissage complexe. Pour aller plus loin, il est intéressant de souligner succinctement le travail de Kolb (1984,1985) sur l'apprentissage expérientiel. Selon cet auteur, cet apprentissage est un

processus séquentiel, intégré et cyclique (au sens de récursif) qui suppose une double relation du savoir par rapport à l'expérience : d'une part, le savoir tire son origine des expériences vécues; d'autre part, il se valide dans de nouvelles expériences vécues (Kolb, 1984, p. 27).

S'inscrivant dans la lignée de John Dewey, Kurt Lewin et Jean Piaget, cet auteur explique qu'une personne fait ce type d'apprentissage lorsqu'elle est personnellement et directement impliquée dans une expérience concrète d'où elle tire un certain

nombre d'observations sur lesquelles elle réfléchit afin de lui donner un sens. Selon cet auteur, cette réflexion lui fournit le matériel nécessaire à l'élaboration d'hypothèses pouvant par la suite être déduites et validées dans l'action. Le savoir en résultant sera réutilisable pour vivre de nouvelles expériences (1984,1985).

Dans la même veine, selon Lejeune (2005), en contexte, les savoirs et les processus d'action et d'apprentissage sont reliés et, pour analyser et comprendre comment s'effectue la construction des savoirs, il faut tenir compte de la relation entre les ressources et les contraintes internes et externes de l'individu et les déterminants internes et externes de l'activité. Cet auteur ajoute aussi que « pour qu'une personne prétende posséder un savoir, elle devra démontrer ses capacités, « faire ses preuves » (ou devenir compétente), même et malgré que ses connaissances lui semblent d'emblée infaillibles. » (2005, p. 24). Ainsi, les savoirs, à contrario des connaissances, seront donc validés et reconnus comme pertinents par le sujet comme par le groupe lors des actions concrètes au sein d'une activité. Revenant à l'exemple de la personne faisant l'apprentissage du vélo, ses pairs considéreront son apprentissage concluant lorsqu'ils la verront conduire avec succès un vélo.

Enfin, selon Rivard et Roy (2005, p. 13) au fil d'expériences diversifiées vécues à même la réalité quotidienne, l'humain intériorise et fabrique des savoirs de plus en plus sophistiqués, complexes et structurés qui lui permettent d'être de plus en plus à l'aise avec ce processus de sélection des données et des informations nécessaires à l'évolution de ses connaissances et savoirs, lesquels sont indispensables notamment à la prise de décision et, surtout, à l'innovation en entreprise. Il possède de plus en plus de ressources et atteint plus aisément et efficacement ses objectifs. Ce sont les personnes qui l'entourent et observent les résultats de ses actions qui apporteront une validation et une certification des compétences mises en œuvre par cet individu. Cette validation de la collectivité devient source d'informations et de connaissances qui lui permettent de valider, modifier et/ou d'améliorer sa situation personnelle et/ou

professionnelle et ce, toujours en fonction de son ou ses objectif (s). À un certain stade, son entourage utilisera le qualificatif « compétent à », ou « la compétence pour » démontrant un niveau d'expertise dans un domaine particulier. Considérant l'importance de cette notion, celle-ci sera définie ultérieurement à la section 2.4.3.

#### **2.4.2 Les savoirs professionnels dits explicites, tacites et/ou implicites**

Selon Barbier et *al.* (2004) la notion « savoirs » comporte plusieurs définitions. Ces auteurs expliquent que « la notion de savoirs tantôt désigne un énoncé, une réalité extérieure aux sujets humains et susceptible d'être « transmise » (« savoirs objectivés »), tantôt désigne un état, une réalité au contraire indissociable des sujets humains (« les savoirs détenus ») ». « Traditionnellement structurant dans le monde de l'enseignement, le mot « savoir » s'est retrouvé réinvesti dans le monde de la formation et éclaté sous la forme du célèbre triptyque savoir, savoir-faire, savoir-être » (Barbier et *al.* 2004, p.33).

Mais dans de nombreuses études, les savoirs professionnels sont fréquemment appelés soit « explicites » ou « tacites ». Ils sont dits explicites lorsqu'ils sont dans un format approprié à leur transmission car déjà formalisés par leurs détenteurs, validés et reconnus au sein de l'entreprise (Lejeune, 2005). Ceux-ci se retrouvent entre autres au sein des documents écrits (livres, codes, procédures, mémos, intranet, etc.) utilisés sur les lieux mêmes du travail lors du développement professionnel des employés.

À contrario, les savoirs professionnels sont dits tacites lorsqu'ils sont particulièrement complexes et qu'ils sont soit non, peu ou difficiles à formaliser dans leur entièreté par leur détenteur. Plusieurs travaux portant sur ce type de savoir se réfèrent aux travaux de Polyany (1962, 1967) qui a été le premier à étudier et désigner ce type de savoir.

Selon Marchand et *al.* (2007, p. 3) « Tacite veut dire « non exprimé, sous-entendu entre plusieurs personnes ». Toute personne détient donc des savoirs dits tacites qui

lui permettent d'agir sans avoir à réfléchir avant chaque geste usuel. Ceux-ci, souvent développés à même les activités quotidiennes et les expériences peuvent être notamment localisés en observant les actions des personnes menant à des résultats attendus et vus comme positifs par autrui. Dans les entreprises, les travailleurs possédant de nombreux savoirs tacites peuvent être appelés des « experts », des « vieux routiers », des « hommes d'expérience » à qui on reconnaît des savoir-faire et des compétences particulières leur permettant d'effectuer avec efficience des tâches spécifiques.

Pour Wittorski (2007, p. 58), ce type de savoir a les propriétés suivantes :

1) il y a des gestes, des identifications et des jugements que nous savons faire très spontanément, nous n'avons pas à y réfléchir ; 2) on ignore souvent si on a appris à agir ainsi, on réalise seulement qu'on agit de telle façon ; 3) dans certains cas, on a été conscient à un moment donné de ce que l'on comprenait mais cela s'est trouvé par la suite incorporé à notre perception des gestes ou opinions. Dans d'autres cas, cependant, il se peut qu'on n'en ait jamais eu connaissance. Dans les deux cas, cependant, on est habituellement incapable de décrire le savoir que révèle notre action.

En somme, certains savoirs sont dits tacites lorsque l'individu qui les possède ne peut pas ni les expliquer ni même les exprimer clairement. Lejeune (2005, p.37) ajoute que ce phénomène se manifeste plus spécifiquement dans la gestion des entreprises où on soupçonne l'intuition comme étant à la base de multiples prises de décisions des gestionnaires.

En considérant que la transmission des savoirs professionnels fait référence particulièrement aux savoirs plus difficiles ou impossibles à transmettre, pour la suite de ce mémoire, les définitions suivantes des savoirs dits tacites seront retenues. Ainsi, selon Marchand et *al.*, (2007, p.3) :

Les savoirs tacites sont des connaissances pratiques, des savoir-faire non écrits qui précisent les pratiques usuelles, les façons de faire développées à la suite d'expérimentations souvent en situation de problème à résoudre



(expérience, savoir-faire, intuition, mémoire, savoir oral, socialisation, informel, subjectivité, réseau, groupes).

Pour sa part, Lejeune (2005, p.3) ajoute que ce savoir

(...) possède un caractère social, qu'il se transmet entre les personnes en petit groupe, par l'observation, l'imitation, l'explication ou toute autre variante issue de la socialisation (...) le savoir tacite entre dans la catégorie des savoirs organisationnels, qu'il constitue un des principaux déterminants de la mémoire organisationnelle et est essentiel à l'organisation surtout si ce dernier repose sur un petit groupe d'individus et même, dans le cas des petites entreprises, sur un seul individu.

Enfin, il est important de préciser la définition retenue pour les savoirs dits implicites. Il en existe différentes sortes tels ceux liés au contexte social, aux mentalités et préjugés se retrouvant au sein de chaque milieu de travail. Souvent confondus avec les savoirs tacites, ils sont non formellement explicités ou écrits soit parce que la nécessité de le faire ne s'est pas manifestée au sein de l'entreprise, soit qu'ils sont trop complexes et difficiles à cerner ou soit qu'ils font l'objet de résistance des détenteurs qui veulent notamment préserver leurs acquis. Dans la plupart des cas, les savoirs implicites, même non formellement exprimés, peuvent être parfois déduits ou induits à partir d'observations ou d'une recherche intensive. (Lejeune, 2005, p.32-33)

#### **2.4.3 La notion « compétence »**

Selon Barbier et *al.* (2004) la notion de compétences est aussi polysémique. Elle est utilisée tantôt pour désigner la légitimité d'un sujet à engager une activité, tantôt pour désigner ce que suppose chez lui une activité concrète, en situation, tantôt encore pour désigner ce qui finalise un parcours scolaire ou un parcours de formation, ce qui est produit et évalué à son terme. Aujourd'hui, où la notion de compétence est la plus valorisée, elle se trouve souvent opposée à la notion de savoirs dans le monde de l'enseignement, mais dans un sens qui ne correspond pas toujours à son usage dans le monde du travail puisqu'elle renvoie toujours dans ce cas à une activité « en grandeur

réelle. Dans ces mêmes lieux du travail, la notion de compétence se trouve également dans une situation d'opposition-substitution à la notion de qualification » (2004, p. 32-33).

Selon Gilbert (2006), qui s'est attardé à ce concept, il indique qu'il est utilisé par des théoriciens et experts notamment en management, en gestion des ressources humaines, en carriérologie, en éducation ainsi que par des consultants, des politiciens et des gestionnaires œuvrant dans les diverses organisations et ceci, en prenant des définitions distinctes selon la langue, le pays et les objectifs de son utilisateur. Il souligne que la notion de compétence tend à remplacer d'autres notions telles que capacité, expertise, critère, qualification, savoir-faire et habileté, et ce changement sémantique amène énormément d'ambiguïté au sein des entreprises. Enfin, selon Joannert *et al.* (2004, p. 669), « l'arrivée massive du concept de compétence comme structurant des programmes scolaires actuels s'est réalisée en partie pour répondre à une nouvelle demande sociale, issue des contraintes du monde de l'entreprise ».

Souvent, le concept « compétence » est utilisé quand la personne est en mesure de démontrer qu'elle peut mettre en œuvre de multiples ressources pour atteindre des résultats jugés comme pertinents et surtout très satisfaisants par autrui afin de résoudre des situations particulières. D'ailleurs, au sein du monde du travail, ce concept est fréquemment utilisé pour discuter du résultat positif et attendu qu'une personne obtient suite à des actes professionnels. On attribuera ce résultat tant à la capacité et à l'habileté que cette personne démontre dans des situations et activités précises qu'à ses connaissances et ses savoirs accumulés au fil de ses expériences et liés à son contexte et à son environnement de travail. Ce concept a donc un côté multidimensionnel et unificateur de multiples concepts utilisés au sein de la littérature lorsqu'on discute et étudie les savoirs professionnels. D'ailleurs, certains auteurs, désirant décortiquer et analyser les savoirs professionnels hésitent à utiliser ce concept qui leur semble trop vaste et polysémique. Par contre, lorsqu'on désire



étudier non pas un savoir précis mais les « savoirs » nécessaires notamment à la réflexion et à la prise de décision avant même d'entreprendre toute action, cela nécessite un tel concept.

À ce titre, la définition d'un auteur reconnu pour ses écrits à ce sujet sera retenue pour ce mémoire. Selon Le Boterf (1994, p. 33), la compétence se définirait comme suit : « un savoir-agir responsable et validé qui équivaut à un (savoir-mobiliser, savoir-intégrer, savoir-transférer) des ressources (connaissances, capacités,...) dans un contexte professionnel ».

Cet auteur, poussant plus loin sa réflexion sur ce concept en 2008, fait une distinction importante entre « être compétent » et « avoir des compétences ». Pour le premier, il indique que

c'est d'être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail (activité à réaliser, événement auquel il faut faire face, problème à résoudre, projet à réaliser...). C'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (savoirs, savoir-faire, comportements, modes de raisonnement...). On se réfère ici au domaine de l'action (Le Boterf, 2008, p. 21).

Pour le second, « c'est avoir des ressources (connaissances, savoir-faire, méthodes de raisonnement, aptitudes physiques, aptitudes comportementales...) pour agir avec compétence. » Il souligne de plus : « Avoir des ressources est donc une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétence » (Le Boterf, 2008, p. 21).

Il conclut ainsi :

On reconnaîtra donc qu'une personne sait agir avec compétence dans une situation donnée si : 1- elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles (connaissances, savoir-faire, comportements...) et de support (base de données, collègues, experts, autres métiers...); 2- elle sait mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente : - pour gérer cette situation en prenant en compte ses exigences et son contexte particuliers - afin de produire des résultats (produits, services)

satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, patient, usager...) (Le Boterf, 2008, p. 21).

On comprend de cette définition que tous les travailleurs ne sont pas en mesure d'être compétents ou d'être reconnus compétents dans tous les domaines et que même plusieurs, de par leur habileté et capacité propres, n'atteindront pas nécessairement ce stade. De plus, aucune personne ne peut prétendre demeurer « compétent » à tout jamais car dépendamment des expériences vécues et des savoirs qui en résultent, toute autre personne peut atteindre de nouveaux sommets dans un domaine particulier. À la lumière de cette définition, on peut aussi envisager que la perte de la compétence dans une organisation, c'est lorsque la main-d'œuvre en place ne détient plus ou ne met plus en œuvre les ressources appropriées pour analyser, juger et anticiper une situation singulière, dans un temps donné et dans un contexte singulier et ce, avant d'entreprendre toute action.

En conclusion, la compétence ne peut se transmettre comme les savoirs ou les connaissances, se construirait au fil du temps, par des essais-erreurs, lors d'actions vécues à même le terrain et se validerait auprès d'autrui. Afin d'atteindre ce stade, l'humain doit détenir et mettre en œuvre notamment sa capacité à user de réflexivité et ce, à la lumière de ses résultats obtenus en cours et/ou sur ses actions (Argyris et Schön, 1995-1996). Cette réflexivité lui permettra de prendre le recul nécessaire pour analyser ses actions et valider si ces dernières lui permettent d'atteindre son ou ses objectif(s). Chaque action étant toujours intentionnelle, même si parfois l'intention véritable demeure au sein de l'inconscient, c'est donc en analysant tant finement que globalement les situations vécues, tel un chercheur, que l'humain apprendra, évoluera, percevra et comprendra le monde qui l'entoure et le façonne.

Il faut spécifier que l'utilisation de ce concept dans le cadre de cette recherche portant sur la transmission des savoirs est justifiée notamment par son côté englobant et unificateur. D'ailleurs, il sera revisité au sein du paragraphe 2.3 portant sur les

facteurs influençant le processus de transmission des savoirs car des études avancent que ce sont souvent les anciens qui détiennent tant cette « compétence » à transmettre à leurs pairs de même que des « compétences » professionnelles supérieures aux nouveaux travailleurs (Chatigny et *al.*, 2000)

À la lumière de tous ces propos, on comprend alors que l'apprentissage est un parcours en continu amenant à la singularité tant des savoirs de chaque individu que de leur développement. C'est en tentant de les décortiquer pour les analyser et les étudier que les chercheurs se sont retrouvés face à leur complexité. D'ailleurs, lorsqu'on discute des savoirs professionnels, selon chaque domaine d'études, les auteurs les ont parfois nommés différemment. Mais ils arrivent tous au même constat : on peut répertorier plus aisément les savoirs pouvant être verbalisés, répertoriés, expliqués, écrits et transmis aux pairs. Selon Lejeune (2005), les savoirs professionnels sont un amalgame de savoirs formalisés, formalisables et non formalisés en interaction et cet amalgame, tout en permettant aux travailleurs de savoir faire leur travail au quotidien, rend leur étude difficile. D'ailleurs, dans le cadre du travail, où certains de ces savoirs sont critiques, les chercheurs tentent de mieux les cerner et de comprendre ce processus afin de trouver et mettre en place des dispositifs permettant de les rendre disponibles dans un format approprié à la formalisation. Par contre, il semblerait que certains savoirs demeurent impossibles à formaliser et ne peuvent être perceptibles qu'en contexte, en cours d'action. De plus, tous les savoirs sont reliés et, lorsqu'ils sont mis en action dans certains contextes, il est ardu de pouvoir différencier ce qui relève de l'explicite ou du tacite.

Mais, pour les savoirs dits tacites, c'est-à-dire ceux ne pouvant être perçus qu'en observant l'action de ces individus ou même ceux impossibles à observer tels ceux amenant à une prise de décision, la recherche demeure en cours. Basée sur des résultats prometteurs de certaines études, il est indéniable que le savoir tacite est la pierre angulaire de nombreuses recherches actuelles dans les milieux de travail. En

outre, ces études permettent de penser que toute entreprise qui souhaite préserver et/ou augmenter sa performance doit s'ingénier à créer un contexte favorable à la socialisation et à la formalisation des savoirs tacites, puisque c'est dans sa forme explicite que le savoir permet un meilleur contrôle de production et aussi sa rétention au sein de l'entreprise. (Lejeune, 2005 ; Marchand et *al.*, 2007; Ouellet et Vézina, 2009). Pourtant, malgré cette dernière assertion, une question demeure toujours d'actualité : comment peut-on amener un travailleur à être plus conscient de ses savoirs tacites afin qu'il puisse les transmettre à autrui? Les prochaines sections, permettront de voir que certains dispositifs permettent de favoriser chez le praticien la réflexion inhérente à la transformation de certaines de ses pratiques (savoirs tacites) en savoirs conscientisés (savoirs explicites) et donc plus facilement transmissibles à autrui.

## **2.5 Le processus**

### **2.5.1 Transmettre : une possible transformation des pratiques en savoirs formalisés**

En premier lieu, à l'instar de Ouellet et Vézina (2008, 2009), d'autres auteurs ont démontré qu'une transmission des savoirs plus efficiente de la part des travailleurs expérimentés est possible (Cloutier et *al.*, 2002; Marchand et *al.*, 2007) et que la transmission des savoirs professionnels est cruciale à la pérennité de l'entreprise et bénéfique à plusieurs égards (Lave, 1991 ; Berthon, 2001,2003 ; Gauthier et Guillemand, 2004 ; Delay, 2006). Elle facilite le processus d'intégration et de professionnalisation des nouveaux employés (Marchand et *al.*, 2007 ; Ouellet et Vézina, 2009) car l'acquisition des savoirs liés tant au contexte organisationnel qu'à l'activité de travail dépend largement de la socialisation de proximité qui s'opère par et dans le collectif, au contact direct des plus expérimentés (Nonaka et Takeuchi, 1995).

De plus, la transmission peut se révéler productrice de sens et source de reconnaissance pour les plus âgés, en leur offrant la possibilité de donner une cohérence globale à leur itinéraire et de valoriser leur expérience en la partageant avec d'autres (Cloutier et *al.*, 2002). D'ailleurs, selon Delay (2006, p. 68),

il y a des avantages significatifs à mettre de l'avant des dispositifs visant la transmission intergénérationnelle des savoirs : un accroissement des compétences individuelles et collectives, une rétention des savoirs sensibles, un renforcement des capacités coopératives et de la cohésion des équipes, d'une part ; une motivation accrue des anciens, une intensification du rythme d'apprentissage des nouveaux, une stabilisation et une rétention de la main-d'œuvre jeune, d'autre part.

Comme vu précédemment, en milieu de travail la transmission des savoirs a généralement lieu entre un apprenant qui s'engage dans un ensemble d'expérimentations sous la gouverne d'un collègue détenant des savoirs et compétences particulières. Des études démontrent que ces savoirs, souvent ancrés dans l'action, se transmettent entre travailleurs plus facilement dans le cadre de l'activité même, *in situ*. Ils impliquent donc personnellement le détenteur de ce savoir dans un contexte spécifique.

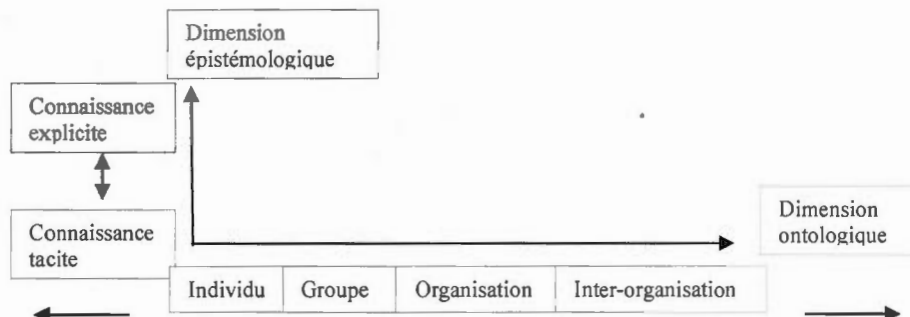
Or, c'est notamment par les activités de socialisation inter-organisationnelles et intra-organisationnelles qu'il serait possible de les transmettre (Lejeune, 2005, p.2). Toutes ces études vont dans le sens des travaux de Nonaka et Takeuchi (1991, 1994) résumés à la figure 2.2 et qui ont œuvré à mettre en place une théorie de la création de connaissances <sup>3</sup>organisationnelles.

---

<sup>3</sup> Le concept « knowledge » utilisé par Nonaka et Takeuchi a été traduit par le terme « connaissances » dans la traduction française du livre mais réfère au concept « savoirs » utilisé dans ce mémoire.



## 1. Les deux dimensions de la création de connaissances

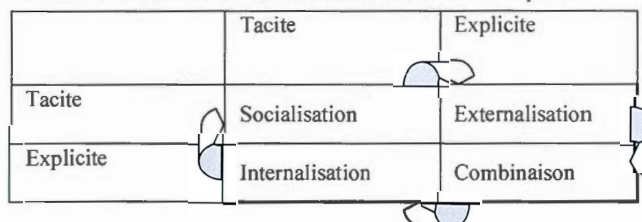


- La dimension ontologique spécifie que la connaissance est créée par les individus. Ensuite, il y a un processus de création de connaissances prenant place dans une « communauté d'interactions qui s'étend et traverse les niveaux et frontières intra et inter-organisationnels (ex : communautés de pratiques). Quant à la dimension épistémologique, elle s'appuie sur les travaux de Polyani spécifiant que le « savoir » « quelque chose » revient à créer son image ou schéma en intégrant tacitement ses particularités (1997, p.78-79)

- L'organisation doit mobiliser les connaissances tacites créées et accumulées au niveau individuel et ces dernières peuvent être amplifiées de façon organisationnelle au travers des quatre modes de conversion de connaissances et cristallisées à des niveaux ontologiques supérieurs. (1997, p.95)

## 2. Les quatre modes de conversion de connaissances

La conversion de connaissances : interactions entre connaissances tacites et explicites



### Socialisation

Création et diffusion de savoir tacite au travers de l'expérience partagée (observation, imitation et pratique). Il faut qu'il y ait construction d'un « champ » d'interactions qui facilite le partage des expériences des membres (filmer les formations, soumettre des problèmes à résoudre, etc.) (connaissance « sympathique »)

### Externalisation ou extériorisation

Conversion du savoir tacite en savoir explicite par articulation de ce savoir lors de dialogue et de réflexion collective porteurs de sens, à l'aide de métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles (mettre en place des réseaux pour favoriser les échanges) (connaissance « conceptuelle »)

### Combinaison

Utilisation de processus sociaux et de médias pour coordonner des savoirs explicites individuels (documents, réunions, conversations téléphoniques, intranet, traduction par les cadres intermédiaires des visions d'entreprises, concepts d'activités et de produits) (mise en réseau de la nouvelle connaissance créée et des connaissances détenues dans d'autres parties de l'organisation) (connaissance « systémique »)

### Internalisation

Conversion du savoir explicite en savoir tacite par appropriation (lié à l'apprentissage « en faisant », modèles mentaux partagés ou savoir-faire techniques, savoir verbalisé ou présenté sous forme de diagrammes) (expérimenter et pratiquer ces savoirs tout en étant encadré adéquatement) (connaissance « opérationnelle »)

**Figure 2. 2** Présentation du modèle de Nonaka et Takeuchi (1991,1994)

En résumé, ces auteurs expliquent :

- que la création de connaissances organisationnelles est une interaction continue et dynamique entre connaissances tacites et connaissances explicites (1997, p.93);
- que le rôle de l'organisation dans le processus de création de connaissances organisationnelles est de fournir le contexte adéquat pour faciliter les activités de groupe autant que la création et l'accumulation de connaissances au niveau individuel (1997, p.96);
- que l'interaction entre ces connaissances se déroule dans une « spirale des connaissances » qui peut se produire à cinq conditions : 1- une intention organisationnelle claire, 2- l'autonomie des membres, 3- possibilité de fluctuation et chaos créatif (ex : rupture des routines), 4- la redondance (recouvrement intentionnel d'informations sur les activités de l'entreprise, les responsabilités managériales et l'entreprise dans son ensemble);
- que ceci est important lorsqu'il y a nécessité d'articuler les images enracinées dans les connaissances tacites; et 5- la variété notamment d'informations (1997, p.96 et suite).

Enfin, cette théorie est utilisée par plusieurs chercheurs et est toujours déterminante lorsqu'on étudie le phénomène de la transmission des savoirs.

Maintenant, afin d'illustrer la complexité de l'étude de ce phénomène, les résultats des travaux de Ouellet et Vézina (2008, 2009), chercheuses en ergonomie, seront exposés plus en détails. Il faut noter que ces auteures travaillent avec le modèle ergonomique systémique. Dans ce modèle, les facteurs internes et externes sont fondamentalement interdépendants. À titre d'exemple, ces chercheuses notent que la réussite de la transmission dépend de multiples facteurs. Elles relèvent notamment les capacités et les habiletés du transmetteur à transmettre le « quoi faire » et de ses difficultés à transmettre le « pourquoi » et le « comment faire », mais aussi des modalités de formation déterminées par l'entreprise et de la faible marge de manœuvre pour bien expliciter ses savoirs.



Ainsi, transmettre c'est rendre disponible les savoirs mais il faut être en mesure d'expliquer lesquels ainsi que le processus inhérent à la mise en application de ces savoirs qui permettent d'atteindre l'objectif visé et ce, dans un contexte particulier. C'est dans ce contexte que l'on peut retrouver un amalgame de facteurs externes qui, eux aussi, peuvent influencer sur le processus de transmission.

Pour réaliser leurs études, elles ont sélectionné, lors de la première étape de leur projet, six travailleurs expérimentés dans le désossage, reconnus par leurs collègues pour leurs savoir-faire dont deux étaient de plus des travailleurs-formateurs. Afin de bien comprendre cette tâche, elles ont procédé à des entretiens individuels, des observations au poste de travail et fait une analyse fine des gestes professionnels. Par la suite, elles ont procédé à des entretiens individuels d'auto-confrontation d'une durée de 2,5 heures par travailleur afin de valider les résultats obtenus, de favoriser l'explicitation des étapes de la tâche, des différents modes opératoires, des modalités sensorielles mobilisées, de la qualité du travail atteinte et attendue et sur la matière première à transformer. En dernier lieu, elles ont tenu une rencontre collective pour que tous se concertent et arrivent à un consensus sur les catégories de savoirs qu'il est nécessaire de transmettre aux apprentis pour effectuer le désossage.

Lors de la deuxième étape, elles ont effectué un suivi de la formation d'apprentis par les deux travailleurs-formateurs sur une période de six mois soit sur une base quotidienne durant les huit semaines de la formation, sur une base hebdomadaire pendant les quatre semaines suivantes et une fois à toutes les deux semaines pendant les trois derniers mois. L'objectif était d'effectuer l'analyse de la transmission des savoirs au cours de cette formation. Leurs résultats démontrent que les travailleurs-formateurs ont utilisé différentes stratégies (modalités de transmission : dire, expliquer, montrer, faire-faire, etc.) pour transmettre leurs savoirs et qu'ils ont transmis respectivement 40% et 50% des savoirs identifiés précédemment. Elles ont aussi noté que la plupart des savoirs transmis concernaient le « quoi faire » et non le

« pourquoi faire » ni le « comment faire ». De plus, en contexte, des savoirs incorporés ont émergé laissant croire qu'être dans l'action permet de retracer des savoirs devenus inconscients donc difficiles à verbaliser.

Selon elles, deux facteurs peuvent expliquer ce phénomène.

Le premier fait référence aux travaux de Leplat (2005) qui explique qu'il y a développement d'automatismes dans l'activité qui rendent plusieurs savoirs de métier inconscients offrant ainsi la disponibilité cérébrale nécessaire pour la planification et l'anticipation des situations critiques. Le deuxième facteur fait référence aux travaux de Vézina et *al.* (1999) qui montrent qu'il y a un manque d'occasions pour ces travailleurs de formaliser leurs savoirs (2008, p. 1).

D'ailleurs, elles émettent l'hypothèse qu'explicitier les savoirs lors des rencontres précédentes ont pu favoriser la prise de conscience de nouveaux savoirs. En conclusion de cette étude, elles écrivent ceci :

la transmission est un phénomène complexe qui nécessite d'y être préparé, par conséquent il serait important d'accompagner les travailleurs-formateurs dans le développement de compétences pour transmettre leur savoirs. (...) Il est d'abord important de donner l'occasion aux travailleurs-formateurs de verbaliser et de formaliser leurs savoirs qui pourront être intégrés à un contenu de formation pour ensuite offrir des conditions qui facilitent cette transmission (2009, p. 33).

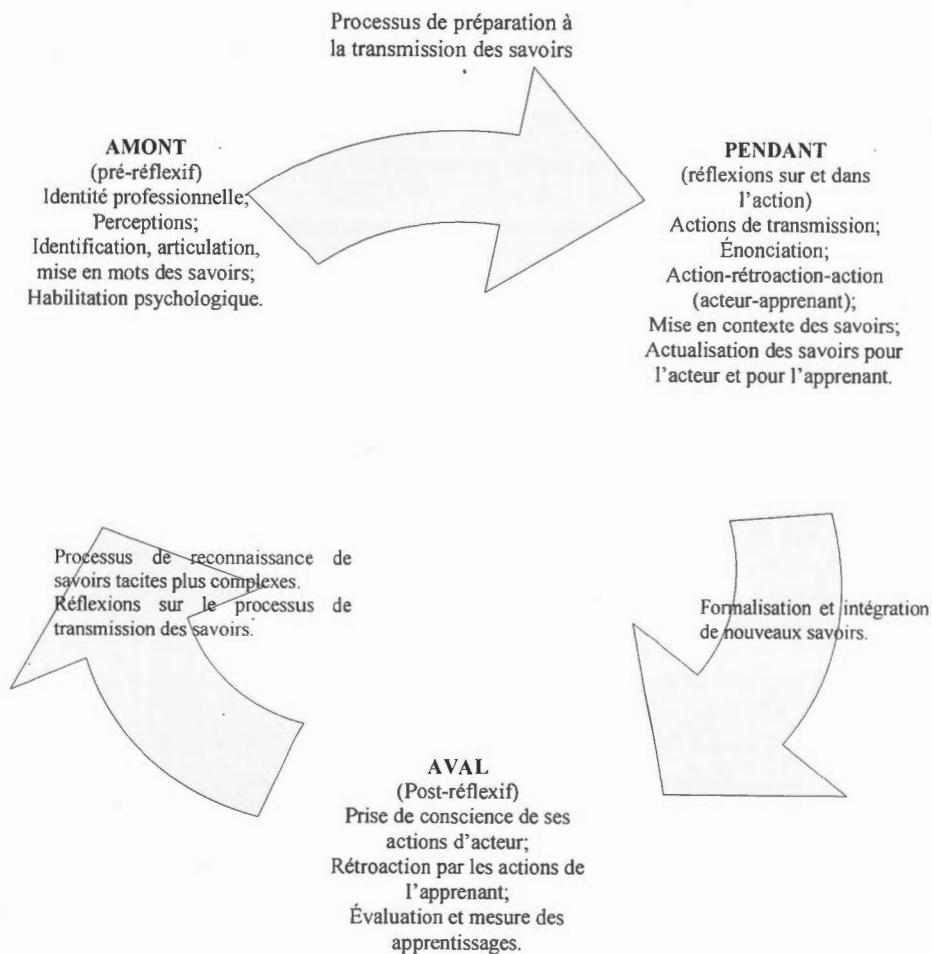
À cet égard, le prochain chapitre s'attarde à définir le concept de « réflexivité » qui lui sous-tend la réflexion sur et dans l'action étudiée notamment par le chercheur Donald A. Schön (1994).

### **2.5.2 La réflexion sur et dans l'action**

Dès 1933, John Dewey mentionnait que l'intervention d'un enseignant devrait être le fruit d'un processus de réflexion qui puisse lui permettre de justifier et d'anticiper les conséquences de son action. Ce n'est que cinquante années plus tard que la notion de « praticien réflexif » a été avancée par le chercheur du M.I.T. Donald A. Schön. Ce

chercheur a œuvré à mettre en place une épistémologie de l'agir professionnel ou de la pratique visant notamment à identifier l'ensemble des savoirs tacites qui structurent la réflexion du sujet. Cette épistémologie, selon laquelle l'action est source de savoirs et d'apprentissages expérientiels « learning by doing » spécifie que ces savoirs sont aussi « valables » que les savoirs scientifiques, qu'ils sont non explicités mais efficaces dans des situations dissemblables. Il faut noter que l'enjeu porte sur le processus par lequel on peut repérer et faire expliciter ces savoirs qui sont cachés au sein de l'agir professionnel afin de permettre l'amélioration de l'efficacité des travailleurs et, conséquemment, des organisations.

Ce chercheur a choisi l'appellation « praticien réflexif » en se référant aux travaux de Piaget sur la prise de conscience et l'abstraction réfléchissante où le sujet prend sa propre action comme objet d'analyse afin de mieux connaître les rouages de sa propre façon d'agir. Le double processus décrit par Schön (1994) et repris par nombre d'auteurs est : 1- la réflexion dans l'action qui permet à un sujet de penser consciemment au fur et à mesure que se déroulent les événements et lui permet d'être prêt à réagir en cas de situation particulière et 2- la réflexion sur l'action au cours de laquelle le sujet analyse ce qui s'est passé et évalue les effets de son action. De plus, il explique que « la capacité de réfléchir sur le savoir en action » ainsi que « la réflexion en action » permettent aux praticiens de formuler et disséquer leurs stratégies d'action et leur façon de concevoir les problèmes et les rôles. (Argyris et Schön, 2002) La Figure 2.3 met en évidence ce processus inspiré par de nombreux auteurs.



**Figure 2.3** Processus de transmission des savoirs favorisé par la réflexivité sur et pour l'action (inspirée de D.A. Schön (1996) ; Vermersh (2006) ; Wittorski (2007); Clot (2008))

Plusieurs dispositifs utilisent la réflexivité qui permet notamment la transformation des pratiques en savoirs (Wittorski, 2007). Barbier et *al.*, (2004, p.18-19) en répertorient quelques-uns : dispositifs d'analyse du travail ou de l'activité par les

opérateurs, dispositifs d'analyse des pratiques par les praticiens, dispositifs d'aide à l'écriture professionnelle, construction de systèmes experts, dispositifs d'apprentissage à l'analyse ergonomique, dispositifs de représentation graphique de l'activité, dispositifs de problématisation de situation-problème personnalisée. Selon ces derniers,

tous ces dispositifs impliquent une activité mentale et discursive spécifique du praticien portant sur son action, non pour la réguler, mais vue comme objet d'analyse de même que sur la situation et l'environnement de cette action notamment par le biais de l'approche des pratiques antérieures.

Cette activité est susceptible de laisser des traces au sein des personnalités et fonctionne comme une situation de représentation publique de soi et de son action. À cet effet, ils citent Schön (1987, p.36) :

quand les praticiens s'ajustent à des aspects imprécis de leur pratique en établissant une conversation avec les éléments de leur situation, ils refont une partie de leur pratique et, de ce fait, révèlent le processus tacite habituel de construction du monde qui sous-tend leur pratique habituelle (2004, p. 19-20).

Pour leur part, Bouissou et Brau-Antony (2005) ont analysé l'impact de tels dispositifs,

les savoirs formalisés fournissent aux praticiens des outils conceptuels- un langage- dont ils peuvent user pour désigner leur pratique (pratique d'abord vécue et non formalisée), la comprendre, au-delà de leurs seules convictions ou expériences passées. Ils favorisent une position d'exotopie<sup>4</sup> vis-à-vis de leur pratique (Bouissou et Brau-Antony, 2005, p. 113).

Ces auteurs, ajoutent que « C'est donc en pratiquant une activité de réflexivité que l'on exprime et construit des compétences de réflexivité, en pratiquant une analyse de

---

<sup>4</sup> Le mot exotopie, utilisé dans l'œuvre de Bakhtine est une traduction par Todorov, en gréco-français d'un terme qui signifie, en russe : le fait de se trouver au-dehors. Se situer au-dehors. (Zarifian, 2010).

pratiques qu'on est conduit à élaborer et à s'approprier une disposition à analyser sa pratique » (Bouissou et Brau-Antony, 2005, p. 122).

On comprend alors que chacune des actions impliquées dans un processus de transmission des savoirs professionnels qui sont en fait des modes de transmission (expliquer, dire, montrer, faire, démontrer, faire faire, etc.) seront influencées par sa réflexivité qui modifie 1- le niveau de formalisation des savoirs du praticien et 2- son niveau de connaissance du processus même de transmission et 3- son expérience de cette tâche. Or, ces actions, choisies par le praticien selon son niveau de conscientisation, favoriseront ou non chez l'apprenant, l'apprentissage, le développement ainsi que le déploiement efficace dans l'action des savoirs perçus par ce praticien comme pertinents à sa profession. Ces actions sont indissociables et influencées par les deux individus en cause et leur réflexivité, car, en tant qu'individus singuliers, ils véhiculent lors, de la transmission, leurs propres perceptions d'eux-mêmes, de l'activité, de la situation, du contexte et de l'environnement.

Ici, il semble important de définir explicitement la notion d'action. Celle-ci comprend des actes, elle a des buts (intentionnalité) et elle s'inscrit plus largement dans une activité qui lui donne sens. « L'action a un sens actif et passif, elle est à la fois « ce que fait l'homme et ce qui est fait par lui » (Leplat, 2000, p.109). « Avec Goffman (1974), l'action se situe dans un cadre de l'expérience qui structure la manière dont nous percevons la situation et la façon d'agir » (cité dans Wittorski, 2007, p.33). « L'action a donc un caractère singulier et situé, elle est conçue comme le produit contingent et momentané de l'échange entre des personnes dans et avec un contexte. Elle nous ramène à toute activité humaine qui elle est un tout, elle est « à concevoir dans sa globalité avec ses aspects cognitifs, affectifs et opératifs », en contexte, toujours située » (selon Paquay (2004, p.270, cité dans Wittorski, 2007, p.35).



« L'activité se réalise toujours in situ ; localement, l'activité est guidée par le contexte perçu, ainsi les affordances constituent les propriétés saillantes des objets, des personnes ou des discours, ce sont les éléments de la situation qui sautent aux yeux et spontanément interprétés vont déterminer le mode de réaction de l'acteur» (Wittorski, 2007, p.35).

Ainsi, en comprenant mieux la notion d'action on réalise que divers facteurs, conscients ou non, internes et externes aux individus peuvent influencer tout le processus.

En résumé, selon les études consultées, le processus de transmission des savoirs professionnels peut être amélioré par la professionnalisation des individus à l'aide de dispositifs permettant un processus de réflexion non linéaire mais itératif et incrémental. Ce processus réflexif sur et pour l'action, faisant référence aux travaux de Schön (1994), favorise d'une part, la conscientisation chez le praticien de l'intentionnalité de ses actions lors de la transmission et d'autre part, la mise en mots de ses savoirs dits tacites ou expérientiels. Ainsi, ceci permettrait le développement des savoirs et des compétences au fur et à mesure des expériences de transmission vécues de ce praticien, même si elles ne sont pas potentiellement inhérentes à ses tâches et fonctions. De plus, ceci l'amènerait à anticiper virtuellement des situations d'apprentissage efficaces et ce, avant d'entamer toute action (Kolb, 1984 ; Le Boterf, 1994 ; Schön, 1996). Mais, il faut tenir compte des études récentes (Lejeune, 2005 ; Barbier et *al.*, 2004 ; Vermersh, 2006 ; Marchand et *al.*, 2007 ; Wittorski, 2007 ; Ouellet et Vézina, 2008, 2009 ) qui montrent en premier lieu que les actions liées à la transmission, choisies consciemment ou non par le praticien, dépendent de l'activité et du contexte dans lesquels elles s'inscrivent ainsi que de certains facteurs individuels, contextuels et organisationnels.

En conclusion, il n'est plus à démontrer l'importance à accorder à une meilleure compréhension de ce processus qu'est la transmission des savoirs professionnels en milieu de travail. Les recherches énumérées précédemment, réalisées auprès des

travailleurs dans le cadre de leur travail, ont abouti à des résultats prometteurs. Il apparaît qu'une posture épistémologique relevant du constructivisme et du socioconstructivisme mis à contribution par des auteurs de plusieurs disciplines, utilisant une théorie de l'action s'appuyant en dominante sur le point de vue du sujet-agissant (système de significations qui accompagne l'action) dans et avec son contexte et son environnement et ceci, tout en s'intéressant à la singularité de l'action permet d'atteindre certains de ces résultats (Barbier et *al.*, 2004 ; Clot, 2008). Dans ce mémoire, la transmission des savoirs sera vue et étudiée au sein des activités professionnelles selon cette approche qui spécifie que ce processus nécessite un ensemble de connaissances, de savoirs et de compétences mis en action, conscients ou non, influencés tant par les personnes en cause que par le contexte et l'environnement, effectués par ce praticien expérimenté, visant et contribuant à l'apprentissage de ses savoirs professionnels par son apprenant.

Avant de discuter des facteurs influençant ce processus, il importe de résumer certains points concernant spécifiquement la transmission des savoirs professionnels :

- 1- plus le transmetteur est en mesure de verbaliser ses savoirs développés dans la pratique plus la transmission sera possiblement efficiente ;
- 2- la transmission des savoirs tacites et même explicites s'effectue lors de la socialisation des individus au sein de l'entreprise et le plus souvent lors d'activités de compagnonnage ;
- 3- la transmission est un processus qui s'effectue par des actions intentionnelles, au sein des activités de travail, sur un continuum allant de conscientes à inconscientes, qui permettent notamment de perpétuer les connaissances et les savoirs acquis d'une personne à l'autre et d'une génération à l'autre ;
- 4- certains de ces savoirs permettent, lorsqu'ils sont inscrits dans la mémoire dite collective ou organisationnelle de notamment favoriser le mieux-être et le développement en continu des humains dans le cadre de leurs activités professionnelles ;

et enfin, le processus de la transmission des savoirs est influencé par les ressources internes des travailleurs impliqués,

notamment pour le transmetteur, sa capacité à expliciter et formaliser ses savoirs et des ressources externes fournies par leur environnement.

## **2.6 Les facteurs influençant la transmission des savoirs**

Au Québec, des études portant sur la transmission des savoirs ont permis de valider que moult facteurs dits environnementaux interagissent et influencent spécifiquement les travailleurs, leurs perceptions, leurs attitudes, leurs actions et par ricochet, conditionnent le processus même de transmission. En premier lieu, présentés au sein du tableau 2.2, ces facteurs ont été regroupés en quatre sous-groupes qui, selon Chatigny (2001, 2006, 2008, 2013), Lejeune (2005), Marchand *et al.*, (2007), Ouellet et Vézina (2008, 2009), Wittorski (2007), Le Boterf, (1995, 2008) interagissent dans cet environnement, influencent et conditionnent la transmission des savoirs professionnels. Ce tableau fait état des conditions tant organisationnelles, sociales, physiques et techniques que personnelles du transmetteur et de son apprenant. Ces sous-groupes seront définis plus précisément à l'article 2.6.2 et des exemples de facteurs s'y trouvant seront fournis pour une meilleure compréhension.

Il faut noter que le choix de présenter ainsi en sous-groupe les facteurs influençant la transmission des savoirs a semblé le plus approprié afin d'éviter une nomenclature fastidieuse et limitative tout en permettant une visualisation simple et claire de l'environnement de ce phénomène. De plus, l'objectif de ce mémoire étant de permettre l'identification de facteurs provenant tant d'une population que d'un environnement non étudiés par ces chercheurs incite à demeurer disponible et ouvert à des facteurs et même des sous-groupes non encore répertoriés. Ceci suppose de ne pas se limiter à une typologie stricte. Par contre, présenter une catégorisation préliminaire, effectuée par des chercheurs aguerris permet d'avoir un répertoire et une méthode de base pour placer temporairement les facteurs récurrents répertoriés au sein de la littérature.

**Tableau 2. 2**  
Les conditions influençant la transmission des savoirs

Les conditions organisationnelles		
<b>Climat organisationnel</b> (Lejeune, 2005, p.97-98 ; Tremblay, Simard, 2005, p.60-61 ; Brunet, Savoie, 1999, 2006)	<b>Les variables causales</b>	Contraintes de la structure organisationnelle Styles de gestion des dirigeants (leadership transformationnel, justice) Politiques et règlements (flexibilité) Système de récompense et de punitions Culture organisationnelle (mission, vision, valeurs)
Migneault et al. (2009, p.241, 242)	<b>Les variables intermédiaires (effet des variables causales sur les perceptions des membres de l'organisation)</b>	Degré d'autonomie au travail Degré de contrôle sur son propre travail Environnement physique immédiat (confort, proximité entre les employés, etc.) Considération et respect au travail (justice, cohérence, soutien, etc.) Qualité des relations intergroupe (ouverture, transparence, confiance, etc.) Système de mobilisation en vigueur (reconnaissance, incitation, etc.)
	<b>Les variables modératrices (les caractéristiques individuelles)</b>	Statut de l'employé Palier hiérarchique Implication au travail
<b>Ressources humaines</b> Delay (2006)		Gestion de la main-d'œuvre (formation, programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, gestion des savoirs, départ progressif, relocalisation, etc.) Ressources disponibles pour intégrer les nouveaux employés Ressources disponibles en cas de conflit
<b>Déterminants relatifs à un organisme public</b> Rashman, Withers et Hartley, 2009)		Élus Citoyens Syndicats Médiatisation

Les déterminants du contexte influençant la gestion des savoirs		
Conditions personnelles	Caractéristiques sociodémographiques Compétence de praticien Compétence de formateur	Age, genre, ethnie Niveau de scolarisation Parcours professionnel pour devenir contremaître (interne, externe) Formation (interne, externe) Autres expériences professionnelles Expériences de formateur (compagnonnage)
	Dispositifs favorisant la professionnalisation Wittorski (2007)	Expérience d'un dispositif informel (communauté de pratique) Expérience d'un dispositif visant la réflexivité (incitation à décrire ses trucs de métier, rencontre avec un formateur)
	Transformation hiérarchique et Habilitation psychologique Brunet et Savoie, 2006 ; Migneault et al, 2009 ; Wolff, 2005, Gillet, 2005, 2008, 2009, 2010	Identité professionnelle Perceptions de sa fonction Perceptions de son rôle
Conditions sociales	Attentes, entraide, confiance, reconnaissance, rencontres informelles (fêtes, repas, horaires), etc.	Hiérarchie, Élus Département Supérieur hiérarchique, collègues, subalternes Autres départements Autres (interne, externe)
	Spécificité d'une entreprise publique Rashman et al., 2009 ; Mercier, 2007	Citoyens, Médias Syndicats
Conditions physiques et techniques	Ressources physiques	Endroit adapté au travail demandé (intérieur et extérieur, proximité des postes) Endroit éloigné ou non du siège social Territoire à desservir Disponibilité des ressources Participation à des congrès
	Ressources techniques (ex : technologie pour modifier les façons de faire)	Nouvelles technologies (ordinateur, cellulaire, aide à la planification, formation des employés) Ressources disponibles pour renforcer les liens et contacts (intranet, mémos, etc.)

Tableau inspiré notamment de Lejeune, 2005 ; Chatigny, 2001, 2006, 2008, 2013 ; Marchand et al., 2007 ; Ouellet et Vézina, 2008, 2009 ; Wittorski 2007 ; Le Boterf, 1995, 2008



En deuxième lieu, un modèle systémique et intégrateur, inspiré des travaux de Ouellet et Vézina (2008, 2009) est présenté à la Figure 2.4 et permet de jeter les bases de la méthodologie qui sera présentée au chapitre suivant. Ce modèle intègre donc les conditions qui peuvent être plus ou moins favorables à la transmission des savoirs et ce, dépendamment des perceptions de différentes populations.

### **2.6.1 Présentation du modèle systémique**

En premier lieu, il faut noter que le modèle systémique intègre tous les facteurs présentés au Tableau 2.2. Ceux-ci sont maintenant subdivisés en conditions dans ce modèle et les met en interrelation afin de démontrer que l'environnement de la transmission n'est pas statique mais en mouvement. À ce titre, si on demande à deux travailleurs de la même organisation de définir leur environnement de travail et les éléments qui le composent, on réalise rapidement que ce concept est vaste et multiforme. La définition de chacun de ces travailleurs sera influencée notamment par sa subjectivité et sa singularité de même que par ses liens avec son groupe de travail et même son statut hiérarchique, sa fonction ou son poste de travail. L'un parlera du climat de travail, des valeurs de la compagnie, des exigences de la production et l'autre, de ses collègues et de ses outils de travail. Mais il demeure qu'ils parleront de « leur » environnement en fonction de leurs perceptions qui, elles, sont aussi influencées notamment par les us et coutumes et les valeurs de la société.

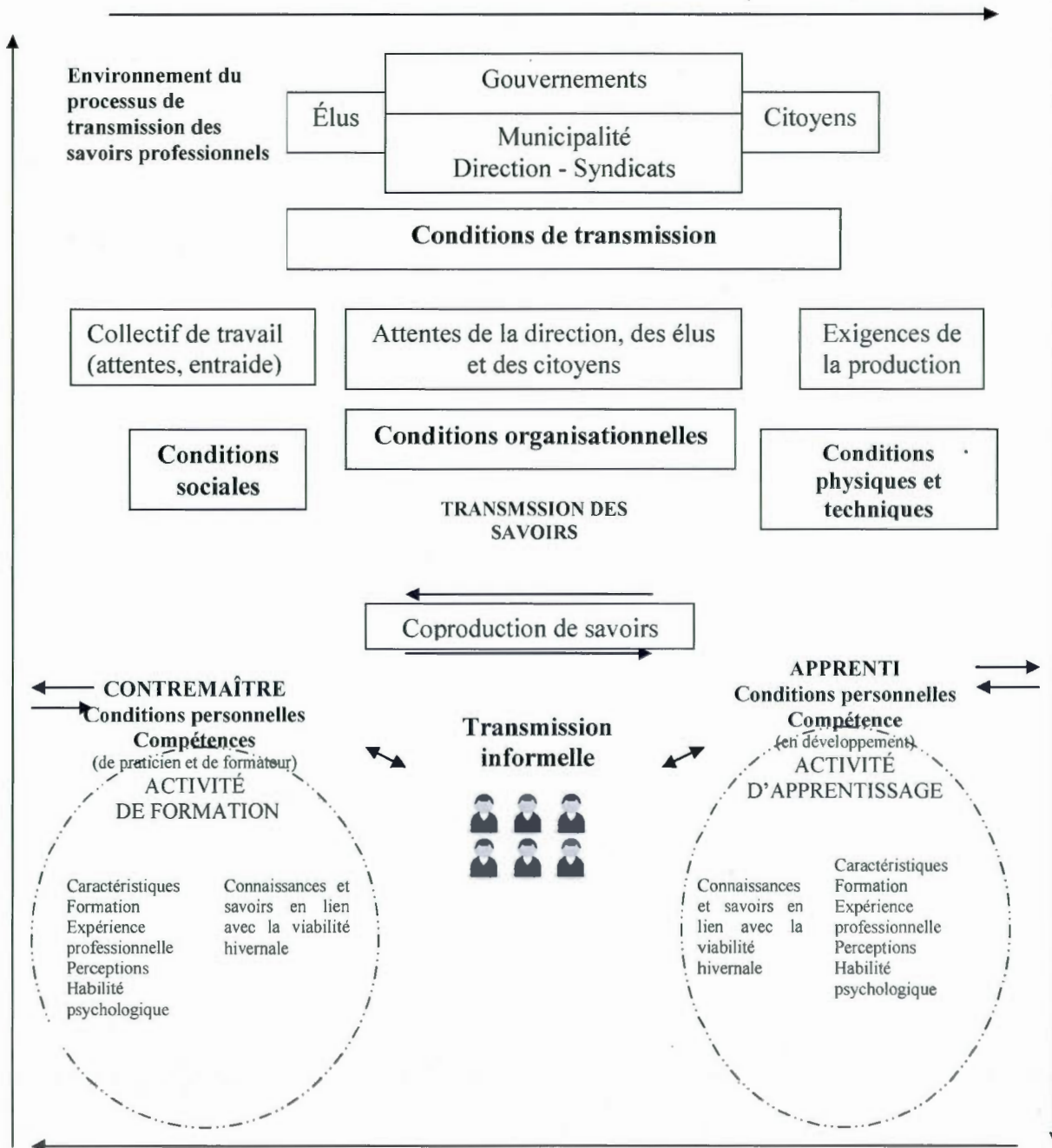
Cet environnement est donc un grand espace de socialisation modulant les humains qui en font partie et, de même, celui-ci est modulé jusqu'à un certain point par chaque humain qui le compose notamment par ses compétences, son implication au travail, ses valeurs, sa vision et ses comportements. En exemple, dépendamment de la vision, des objectifs et des décisions stratégiques des dirigeants, les travailleurs œuvreront dans un environnement plus ou moins hiérarchisé, transparent, innovant, mobilisant, etc.



Ce modèle systémique, présenté à la Figure 2.4, est inspiré et conçu à partir d'un modèle ergonomique provenant des travaux de Ouellet et Vézina (2008, 2009) ayant servi à analyser l'environnement de la transmission des savoirs professionnels au sein d'une entreprise privée. Il montre les conditions qui, selon les résultats, influencent des formateurs lors de la transmission de leurs savoirs à des apprentis. À cet égard, les auteurs y ont ajouté les déterminants inhérents tant au formateur qu'à l'apprenti.

En premier lieu, il fallait apporter un changement à ce modèle afin qu'il représente spécifiquement une entreprise publique. Ainsi, dans la partie supérieure du modèle, on trouve reliés tant les gouvernements, les élus que les citoyens qui, eux, surplombent la municipalité avec son équipe de direction et les syndicats. Ce quatuor, de par leurs visions, leurs stratégies, leurs décisions, leurs influences et la médiatisation de ces aspects, régit en partie les conditions dans lesquelles œuvrent les travailleurs. L'hypothèse étant que cet environnement, particulier aux entreprises publiques, peut influencer le contremaître car il est en relation directe et constante avec des électeurs-citoyens et des élus.

Dans ce modèle, il paraissait pertinent que les élus et les citoyens soient situés de part et d'autre des dirigeants des organisations publiques. Sans avoir la possibilité de diriger l'organisation, ils peuvent détenir une certaine influence sur ce qui peut être vécu ou perçu par les travailleurs notamment lors des périodes électorales. De plus, de par leur capacité à médiatiser les changements et décisions des dirigeants de leur municipalité ou de par des critiques formulées envers les travailleurs et/ou la qualité de leur travail, ils peuvent potentiellement influencer le climat de travail.



**Figure 2.4** Modèle systémique des conditions influençant la transmission des savoirs professionnels chez les contremaîtres de municipalités (inspiré des travaux de Ouellet et Vézina (2008, 2009))

De plus, ce modèle tient compte des conditions personnelles du contremaître et de l'apprenti (caractéristiques spécifiques, statut, perceptions, compétences, savoirs, etc.) et des trois autres sous-groupes conditionnant la transmission des savoirs. En effet, il tient compte aussi 1- des conditions organisationnelles (les attentes de la direction, des élus et des citoyens, le climat de travail, les ressources humaines), 2- des conditions sociales (attentes, entraide, transmission informelle, communauté de pratiques, etc.), et enfin, 3- des conditions physiques et techniques (ressources disponibles, exigences de la production). Ces trois sous-groupes déterminent les conditions selon lesquelles se déroulent ou se dérouleront le processus de transmission et de coproduction des savoirs. Enfin, la « transmission informelle » est spécifiée au bas du modèle afin de souligner son apport indéniable à l'efficience de la transmission des savoirs professionnels des acteurs que ce soit par leur participation à des communautés de pratiques ou encore par des rencontres sur les lieux même du travail ou à l'externe.

Comme écrit précédemment, cette façon de faire permet le regroupement et laisse place à toute une gamme de facteurs, qui pourront être perçus comme signifiants par la population à l'étude. De plus, on doit considérer qu'une organisation est systémique et que chaque facteur doit être mis en lien avec le contexte où il a été perçu par le sujet. Au sein des prochains paragraphes, ces sous-groupes seront présentés à l'aide d'exemples.

## **2.6.2 Les sous-groupes du modèle systémique**

### **2.6.2.1 Sous-groupe 1 Les conditions organisationnelles**

À propos de la recherche sur la transmission des savoirs, différents auteurs ont identifié des facteurs organisationnels qui interviennent dans ce processus. Ces facteurs influencent la capacité des individus et des organisations à transmettre le savoir (Argote, 1999 ; Lefebvre, 2003 cités dans Riffaud, 2007, p.28). Dans ce sous-groupe on répertorie trois grands facteurs soit le climat organisationnel qui regroupe

de nombreux sous-facteurs, les politiques des ressources humaines et les déterminants d'une entreprise publique. Malgré l'impossibilité du travailleur d'agir directement sur ces facteurs, les perceptions positives et négatives qu'entretient celui-ci à leur égard sont déterminantes pour la transmission des savoirs et répertoriées dans les recherches consultées pour ce mémoire. D'ailleurs, ces facteurs ont une incidence directe sur les ressources dont le travailleur disposera notamment pour faire adéquatement et de façon sécuritaire son travail, pour accéder ou non à de l'information stratégique et à des formations nécessaires à son développement professionnel ou encore pour œuvrer au sein d'un groupe de travail harmonieux.

À titre d'exemple, selon Cloutier et *al.* (2002), le recours à la sous-traitance diminue la compréhension du processus global de l'entreprise et génère une méconnaissance à prévoir les dysfonctionnements. De plus, cette façon de faire donne l'impression aux travailleurs plus expérimentés que leurs savoirs en la matière sont désuets. Ces auteurs ajoutent que la répartition des horaires selon l'ancienneté est un facteur qui influence la transmission sous différents aspects. Elle peut amener un clivage entre les générations si, par exemple, ce ne sont que les plus jeunes qui sont affectés aux travaux de nuit. Elle entrave la transmission des savoirs tacites entre ces générations qui ne créent pas de liens donc de réseaux informels lors, par exemple, des pauses ou des repas.

Maintenant, un exemple provenant du milieu étudié permettra d'amener un autre élément : lors d'une séance du conseil municipal, le maire annonce qu'afin de réduire les budgets, il y aura abolition de 10% des postes de travail et ce, en favorisant la préretraite chez les travailleurs les plus âgés. À la « Une » du journal régional, ses propos sont écrits en caractère gras la semaine suivante. Si cette information n'était pas connue jusqu'alors par les employés municipaux, on comprend que cette stratégie de communication, pourtant transparente pour le maire, peut avoir de l'impact sur le climat de son organisation.

Que ce soit au sein des recherches en gestion, en éducation et formation des adultes, en management, en sociologie, en psychologie du travail ou en ergonomie, le climat organisationnel est un facteur majeur et récurrent lorsqu'on analyse le développement professionnel des travailleurs. Plusieurs chercheurs se sont attardés à ces phénomènes au fil des décennies et ont validé leur impact sur les attitudes et comportements des travailleurs au sein des organisations.

En ce qui concerne spécifiquement la transmission des savoirs, des études faites auprès des travailleurs en entreprises privées démontrent, comme décrit ici, que ce sont les perceptions des individus quant à chaque variable intermédiaire qui influent sur leurs perceptions des variables causales (voir Tableau 2.2). Mais dans l'étude en cours, on doit discuter d'une variable modératrice car le statut hiérarchique du sujet à l'étude est un cadre intermédiaire de proximité. Cet individu, qui a ses perceptions propres est situé entre des subordonnés qui ont des perceptions de ce climat organisationnel et des dirigeants qui, eux aussi ont des perceptions de ce même climat. De par sa fonction, il doit potentiellement agir pour réconcilier les perceptions de tous au besoin.

Pour illustrer cette assertion, on peut choisir le facteur considération. Ce facteur réfère à la perception de l'individu qu'au sein de l'organisation « on considère le travail effectué par chacun, peu importe son statut ». Le contremaître, vivant un manque de considération de la part de ses supérieurs hiérarchiques peut, malgré tout, institué au sein de son département, un sentiment de considération notamment en saluant le travail de ses employés ou en leur octroyant du soutien.

En ce qui concerne les politiques des ressources humaines, elles permettent d'avoir les ressources disponibles en cas de départs massifs à la retraite, en cas de conflits ou en cas de structuration des formations. Un exemple provient des travaux de Marchand *et al.* (2007) qui expliquent que parfois les dispositifs de transmission des savoirs sont plus ou moins structurés dans les entreprises. Souvent, ceux-ci sont mis en place et



laissés à la discrétion des travailleurs à qui ce rôle est dévolu car la place donnée au développement professionnel et la vision de ce rôle ne sont pas toujours clarifiées et reconnues affectant ainsi la motivation à effectuer ce rôle. D'ailleurs, toutes les recherches consultées soulignent que la reconnaissance et l'évaluation des activités relatives à la transmission des savoirs par la direction sont des facteurs majeurs pour favoriser la motivation et la mobilisation à transmettre ses savoirs. Que ce soit par la valorisation informelle (proposition par un supérieur d'effectuer cette tâche ou qui spécifie aux nouveaux de s'informer à ce travailleur) ou par la valorisation formelle (rôle défini et inscrit dans le descriptif du poste de travail, faisant partie d'un processus de gestion de carrière et sujet à une rétribution, temps dévolu pour ce rôle) ce facteur est incontournable quand une organisation met l'accent sur le développement professionnel de ses travailleurs.

#### **2.6.2.2 Sous-groupe 2 Les conditions physiques et techniques**

Les résultats de recherches de Cloutier et *al.* (2002); Lefebvre (2003); Marchand et *al.* (2007); Ouellet, Vézina (2008, 2009) établissent que les conditions physiques et techniques ont un impact sur la transmission des savoirs professionnels au sein des entreprises :

- Les conditions physiques et techniques mises en place au sein des organisations dépendent en grande partie des exigences de la production. Ces dernières rendent parfois difficile la conciliation formation-transmission et production. D'ailleurs, plusieurs études mentionnent que c'est un défi pour le formateur de gérer ses tâches quotidiennes tout en interagissant avec un ou des apprenants. Cette contrainte de temps<sup>5</sup> est identifiée dans toutes les études consultées portant sur la transmission des savoirs. Elle influe notamment sur la disponibilité réelle du formateur pour l'apprenant et sur la qualité des interventions à effectuer auprès de ce dernier car la transmission se déroule en simultané avec l'activité de production. De plus, elle influe sur la possibilité

---

<sup>5</sup> Ce facteur se trouve au sein des conditions physiques et techniques mais, il réfère aussi aux conditions organisationnelles de par les décisions de tenir compte de ce facteur lors de la mise en place de dispositifs de formation.



de se préparer adéquatement à l'activité de transmission donc de la structurer adéquatement et même de valider les acquis des apprenants (Delay, 2006, p. 69).

- La configuration physique des postes de travail a une influence de par la capacité ou non d'avoir accès aux collègues de travail. Elle permet aussi de pouvoir socialiser avec des travailleurs plus ou moins expérimentés aptes à informer leurs pairs quand il y a des problèmes ou des difficultés de production. La parcellisation des tâches de nature tayloriste n'aide pas non plus l'apprenant quant à une connaissance globale de l'entreprise et de ses multiples activités. D'ailleurs, la mobilité interne par la rotation de postes permet une meilleure compréhension du processus de production et entraîne une transmission plus fructueuse des savoirs tacites à d'autres tâches ainsi qu'à des situations de travail différentes.
- La répartition géographique des postes de travail où les plus expérimentés et les moins expérimentés sont côte-à-côte permet une transmission informelle des savoirs ce qui favorise une acquisition de connaissances et compétences liées au métier.
- L'accès et la disponibilité des ressources technologiques de pointe, nécessaires pour prendre des décisions éclairées et superviser adéquatement les équipes de travail, permet de valoriser le travail du cadre intermédiaire de proximité.
- Les ressources physiques en bon état, disponibles sur les lieux de travail et adaptés aux exigences des métiers sont des sources motivationnelles positives pour les travailleurs.

### **2.6.2.3 Sous-groupe 3 Les conditions sociales**

Ce sous-groupe se situe plus près du travailleur et il fait état de toutes les formes de liens qui se tissent entre lui, ses collègues de travail et son supérieur hiérarchique de même que tous les autres liens personnels développés pour effectuer son travail quotidien.

Plusieurs exemples de facteurs au sein de ce sous-groupe proviennent aussi des travaux en ergonomie de Cloutier et *al.* (2002). Ainsi, leurs résultats provenant d'une étude dans une entreprise d'usinage de pièces d'avion, participant au programme de compagnonnage d'Emploi-Québec, montrent que 1- malgré de possibles disparités des conditions de travail entre travailleurs et un travail sous pression, le climat de

travail, basé sur la confiance et l'entraide collective, favorise la transmission ; 2- il arrive que de jeunes travailleurs aideront les plus expérimentés pour des tâches plus difficiles physiquement en échange d'aide à la résolution de problème. D'ailleurs, ceux-ci soulignent la facilité avec laquelle les travailleurs expérimentés leur font part de leurs connaissances du métier et répondent à leurs questions et 3- au cours du déroulement de l'activité de production, il semble exister des moments privilégiés de transmission de savoirs plus vastes.

Ainsi, la détection de dysfonctionnements et les périodes de surveillance de la production amènent les travailleurs, jeunes et plus expérimentés, à entrer en relation pour tenter de résoudre le problème ce qui permet un échange des savoirs sur le fonctionnement de l'entreprise et de certains outils, les relations entre l'amont et l'aval, les tensions entre les différents départements, etc. Ces moments participent à la construction progressive d'une représentation globale mais viennent en contrepartie gruger du temps aux travailleurs expérimentés à la transmission des savoirs liés directement à la nature du métier. Il doit donc y avoir dosage entre situations de travail permettant d'intégrer des savoirs appris par répétition, par exemple, et situations confrontant les jeunes à la résolution de nouveaux problèmes (Cloutier et *al.*, 2002, p. 147).

Par contre, en lien avec ce sous-groupe, d'autres auteurs dont Delay (2002) ont identifié des obstacles majeurs à la transmission des savoirs tels ceux liés aux jugements dépréciatifs des travailleurs plus âgés vis-à-vis des plus jeunes notamment lorsque il y a seulement deux générations au sein de l'entreprise (moins de 30 ans et plus de 50 ans) ou lorsque les plus jeunes peuvent accéder plus rapidement qu'eux à des postes valorisés et convoités dans l'entreprise. Différentes raisons peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène et l'une d'elles est une possible concurrence entre les jeunes travailleurs et les anciens appelée aussi « lutte des places » au sein de l'organisation ou l'un détient des savoirs qui lui donnent un certain pouvoir et a donc des craintes d'en être dépossédé, etc.

#### 2.6.2.4 Sous-groupe 4 Les conditions personnelles

Les caractéristiques individuelles des formateurs et des apprentis jouent un rôle crucial lorsqu'on étudie la transmission des savoirs : leur propension à transmettre, leurs capacités communicationnelles, leur motivation ainsi que les capacités d'intégration et de rétention des apprentis façonnent la relation entre ces deux travailleurs (Cloutier et *al.*, 2002 ; Szulanski, 1996, 2000 cités dans Riffaud, 2007, p. 28).

Selon Cloutier et *al.* (2002), l'âge ainsi que le nombre d'années d'ancienneté des compagnons formateurs influencent leur façon de transmettre les savoirs.

Les plus expérimentés favorisent davantage l'implication de l'apprenti lors des opérations tout en faisant des liens entre les séquences d'opérations, en montrant les éléments qui tendent à varier, et ce, en fonction des facteurs organisationnels. De plus, ils transmettront des savoirs fins permettant d'évaluer la qualité de la production, de résoudre des problèmes complexes et ils intégreront la dimension de la santé et de la sécurité au travail. En somme, ils étendent la gamme des savoirs transmis. Les travailleurs un peu moins expérimentés, transmettront leurs connaissances de façon plus directive en impliquant moins l'apprenti lors de l'exécution des tâches. Quant aux plus jeunes formateurs, ils se démarquent des autres en ce qu'ils utilisent une diversité de manières de transmettre mais transmettront davantage de savoirs en rapport direct avec la production, la tâche, la machine et les facteurs organisationnels (2002, p. 143-144).

Par contre, Delay (2006) souligne

[...] qu'un travailleur peut être doté de peu d'estime professionnelle et croire qu'il possède peu de savoirs à transmettre aux nouveaux. Cette perception de lui-même peut provenir du fait qu'il a peu connu de mobilité dans l'entreprise au fil des années ou qu'il croit que sa fonction, tel qu'il la conçoit, est sujette à l'extinction. On peut comprendre que ces travailleurs, à qui un rôle de formateur est dévolu, peuvent détenir des aptitudes différentes et parfois même limitées, bien entendu, par le manque de formation et d'expérience en tant que formateur mais aussi par ses propres perceptions qui annihilent ses capacités d'apprentissages pour ce rôle (2006, p. 70).

Un lien peut être effectué ici avec les recherches déjà mentionnées sur la transformation hiérarchique et une possible identité professionnelle construite sur le mode du retrait et de la résignation. On peut envisager que cette identité professionnelle rend difficile l'acquisition de nouvelles compétences renforçant ainsi les perceptions négatives de l'individu envers lui-même.

En ce qui a trait spécifiquement au cadre intermédiaire de proximité, on a vu que les transformations du monde du travail ont une influence certaine sur leurs rôles et fonctions. Les travaux de Gillet (2008, 2009) discutés précédemment sont éloquentes à cet égard et démontrent que ces changements amènent cette population à soit se replier sur son ancienne identité professionnelle d'expert-technicien ou à se déployer vers son nouveau rôle de manager. Ainsi, ces facteurs doivent être étudiés afin de mieux en connaître la teneur et surtout l'impact sur cette population et sur sa transmission des savoirs. Il est évident que la place stratégique qu'occupe cette population au sein des organisations, fait en sorte qu'elle doit, tout en ayant ses propres perceptions de son environnement, faire en sorte d'aider ses subordonnés à mieux la comprendre afin de s'y ajuster (fit) et ceci, afin que le travail se déroule le mieux possible.

De plus, on a déjà souligné les résultats des travaux de Maurel et Bergeron (2006) (voir Tableau 1.4) ayant étudié les besoins informationnels des cadres intermédiaires municipaux (mais non de proximité) d'une municipalité québécoise. Ces auteurs soulignent que

[...] pour les situations de travail nouvelles, en particulier, les sources d'informations consultées témoignent d'éléments plus généraux et contextuels qui ne se trouvent pas nécessairement consignés dans des documents ou des systèmes d'information. Pour les situations de travail récurrentes, certains répondants ont révélé, par leurs réponses, avoir consulté moins de sources documentaires, mais s'être appuyés davantage sur leur expérience et leur savoir-faire. Cela suscite ainsi des préoccupations quant à la possibilité de

consigner ce savoir-faire pour réutilisation par d'autres personnes dans des situations semblables (2006, p. 14).

Afin de résumer tous ces propos, moult facteurs interviennent lors de la transmission des savoirs professionnels entre deux individus au sein d'une organisation. Cette dernière doit mettre en place les conditions nécessaires afin que ce processus s'effectue avec efficience. Malgré tout, les perceptions de celui qui effectue la transmission peuvent influencer favorablement ou non le processus. À cet égard, la littérature révèle clairement qu'un des facteurs positifs est la reconnaissance que cet individu a de ses pairs et de la direction quant à ses compétences au sein de l'entreprise et à ses compétences pédagogiques. Cette reconnaissance est donc un facteur favorable qui peut de plus lui donner la marge de manœuvre nécessaire pour former et évaluer l'apprenant et lui permettra, possiblement, de ne pas le voir comme un concurrent potentiel.

Maintenant, les prochains paragraphes s'attarderont à permettre une meilleure compréhension tant des tâches ainsi que du processus décisionnel inhérents à la viabilité hivernale de la population à l'étude.

## **2.7 La viabilité hivernale**

La période dite hivernale au Québec se situe environ du 1<sup>er</sup> novembre au 1<sup>er</sup> mai de chaque année. Lors de cette période, de par la rigueur et l'imprévisibilité du climat, l'entretien du réseau routier est une préoccupation majeure pour nombre d'entreprises et de personnes qui doivent circuler quotidiennement. De plus, au cours des dernières décennies, certains changements sociétaux ont amené une hausse marquée de la mobilité des personnes et une augmentation tant du parc automobile que du transport routier des marchandises. Ces nouvelles réalités ont fait pression sur les trois paliers gouvernementaux pour qu'il puisse y avoir une circulation routière sécuritaire en tout temps et ce, peu importe les situations hivernales. Durant cette longue période, un entretien adéquat favorise la vitalité économique notamment par la livraison des

marchandises dans les temps requis et est garant de nombreux services jugés essentiels à la vie des citoyens tels les transports ambulancier, les transports en commun et la rapidité des pompiers et policiers.

L'étymologie du mot viabilité indique qu'il provient du bas latin *viabilis* qui veut dire : où l'on peut passer, de *via* "chemin, voie". En somme c'est l'état d'un chemin, d'une route où l'on peut circuler (Le petit Larousse, 2007, p. 1108). La viabilité hivernale est donc un champ de compétence visant, par diverses actions et dispositions prises par tous les acteurs de ce milieu, à maintenir l'ensemble du réseau routier québécois sécuritaire dans les situations hivernales tout en tenant compte à la fois des rigueurs du climat, de l'environnement, des infrastructures routières, des changements climatiques et des besoins des usagers de la route.

Au fil des années, cet entretien quasi « optimal », a fait exploser les coûts pour les acteurs œuvrant dans ce domaine et a aussi occasionné des coûts dits environnementaux. Ainsi, selon certains spécialistes, l'épandage à outrance des sels de voirie aurait favorisé une détérioration prématurée de certaines infrastructures tels les ponts et les ouvrages d'art tout en se déversant dans la nature et les cours d'eau lors de la fonte des neiges. Chaque hiver, des millions de dollars sont donc alloués au déneigement et au déglçage des routes et 1,3 million de tonnes de sel sont épandues sur l'ensemble du réseau routier québécois, dont 700 000 tonnes sur les routes gérées par le ministère des Transports (Ministère des transports, 2009).

En somme, la viabilité hivernale coûte cher à la société mais différents acteurs internationaux et québécois tant des paliers gouvernementaux que de la communauté scientifique s'attardent actuellement aux problématiques liées à ce champ de compétence et ceci, afin d'en améliorer les moyens, les coûts et la gestion. C'est à ce titre qu'une des conditions personnelles, indiquée dans le modèle systémique présenté à la figure 2.4, se nomme « les connaissances et savoirs en lien avec la viabilité hivernale ». Comme déjà mentionné, les cadres intermédiaires de proximité sont des



acteurs-clé en ce qui concerne l'amélioration de la gestion et de la préservation des savoirs de ce champ de compétence. Les deux sections suivantes présentent deux organismes qui ont, d'une part, joué un rôle dans l'établissement de paramètres de recherche en sol québécois et ont, d'autre part, contribué activement au partage de meilleures pratiques de travail et de formation accélérant ainsi le développement professionnel des acteurs de ce milieu.

### **2.7.1 Un organisme international**

Le Québec n'est pas l'unique endroit au monde où la période hivernale cause certains inconvénients notamment aux concepteurs d'infrastructures routières et aux usagers de la route. Le concept de la viabilité hivernale est donc connu internationalement et plusieurs pays nordiques sont intéressés par l'avancement et le partage des connaissances et des savoirs en lien avec ce champ de compétence. Afin de réaliser cette coopération, des membres de ces pays se sont regroupés au sein de l'Association mondiale de la route (AIPCR) qui a comme mandat de permettre l'échange entre les pays des connaissances et techniques en ce qui concerne tant les routes que le transport routier. D'ailleurs, le site internet de cette association permet de visualiser leurs multiples champs de compétences et l'un de ceux-ci est donc la viabilité hivernale. Au sein de ce regroupement d'experts internationaux siègent des personnes du Québec qui agissent comme diffuseurs de l'expertise québécoise et catalyseurs d'informations pour l'association qui regroupe les acteurs québécois (dont les municipalités) en lien avec les routes et les transports.

Les membres de ces pays intéressés à la viabilité hivernale de l'AIPCR, dont le Québec, ont identifié quatre enjeux de développement pour leur plan stratégique 2008-2011: 1- L'amélioration de l'entretien hivernal et des systèmes d'information pour l'exploitation par l'étude des systèmes d'information avec les usagers et des systèmes de gestion de l'entretien hivernal; 2- Assurer un entretien hivernal durable en étudiant l'ensemble des aspects sociaux, environnementaux et économiques et en

identifiant les impacts du réchauffement climatique sur la viabilité hivernale et sur les infrastructures routières; 3- Partage des connaissances grâce aux Congrès de la Viabilité hivernale en 2010; 4- Communication avec les usagers en définissant les approches innovantes en matière d'information des usagers et comment agir sur leur comportement en ce qui concerne l'exploitation des réseaux et de la sécurité routière.

En outre, c'est lors du XIII<sup>e</sup> Congrès international de la Viabilité hivernale qui s'est déroulé dans la ville de Québec en février 2010 que des centaines de participants notamment des chercheurs, des ingénieurs, des spécialistes et des acteurs de ce milieu ont eu l'occasion de partager et de diffuser les résultats de leurs études et recherches, leurs meilleures pratiques, leurs savoirs et leur compétence.

### **2.7.2 Un organisme québécois**

L'association québécoise du transport et des routes (AQTR), telle l'AIPCR, est un organisme non gouvernemental et non partisan offrant un endroit privilégié de discussion, de coopération et de développement pour les gens liés, de près ou de loin, aux enjeux et problématiques spécifiques aux routes et aux transports tant routier, ferroviaire, aérien que maritime. De par son centre de formation nommé TransForm, elle conçoit et met en place, avec et pour les membres de l'association des formations sur mesure répondant aux besoins et exigences du milieu. Ce centre joue donc un rôle important lorsqu'il s'agit de mettre sur pied des formations en viabilité hivernale adaptées aux besoins réels des organisations.

Les membres de cette association sont notamment des municipalités, des ministères et des entreprises privées qui se regroupent selon leur champ de compétence tels ceux en conception et construction d'infrastructures routières, en gestion de la signalisation routière, en conduite automobile ou en viabilité hivernale. Ces différents regroupements portent le nom de directions techniques et l'une de celles-ci est la Direction de l'Institut de la viabilité hivernale et de l'entretien routier (IVHER). Cette

Direction a pour mission de favoriser la mise en place de procédures de sensibilisation, de formation et de diffusion des connaissances et des recherches appliquées pouvant réduire le nombre d'accidents hivernaux. De plus, elle favorise le développement des connaissances en ce qui a trait aux savoir-faire, aux techniques, aux procédés et aux matériaux inhérents à ce champ de compétence.

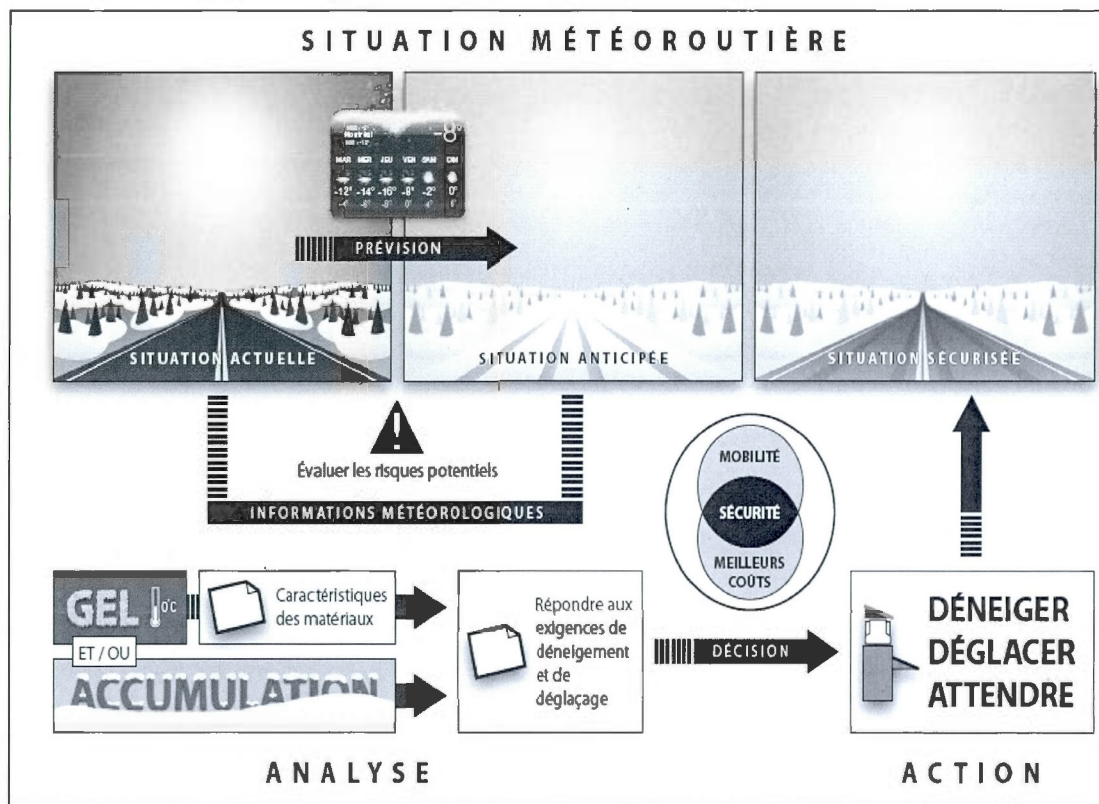
C'est donc à la demande des membres de la Direction de l'IVHER que le centre de formation TransForm et le Centre de recherche appliquée en instrumentation de l'enseignement (CRAIE) ont conçu et mis en place, avec les acteurs du milieu, des formations en viabilité hivernale tant pour les opérateurs que pour les contremaîtres. Mais, pour concevoir ces formations, il a fallu des mois pour effectuer une co-production de savoirs et de compétences avec plusieurs acteurs-clé de la viabilité hivernale provenant notamment des municipalités, du ministère des Transports et de l'entreprise privée. Cette co-production a permis de mettre en exergue d'une part, la complexité des savoirs nécessaires au processus décisionnel d'une situation météorologique et d'autre part, d'élaborer et de schématiser une représentation de ce processus. .

### **2.7.3 Le processus décisionnel en lien viabilité hivernale**

Les opérations les mieux connues du grand public sont le déneigement ainsi que le déglçage des voies publiques soit par l'épandage d'abrasifs (pierres ou graviers concassés, sable) et/ou de fondants (sel) et/ou par l'utilisation de la niveleuse ou tout autre matériel approprié. En fait, les citoyens ne perçoivent souvent que les résultats de ces opérations. Mais en amont, bien avant que tout travailleur effectue une opération, de nombreux facteurs, données, faits et informations sont étudiés et évalués au sein d'un processus décisionnel complexe demandant de la part du décideur des connaissances, des savoirs et de l'expérience dans ce domaine.

Cette personne doit détenir la compétence inhérente à ce champ de compétence qu'est la viabilité hivernale afin que, suite à son processus décisionnel, chaque opérateur sous sa responsabilité puisse effectuer les actions nécessaires pour assurer la mobilité des usagers sur un territoire précis en rendant sécuritaires les voies publiques selon certaines exigences et ce, aux meilleurs coûts possibles. Dans cette étude, la conscientisation de ces savoirs et la capacité de les expliciter font partie des conditions personnelles.

Ainsi, au fil des années et des avancées technologiques, la « météoroutière » est devenue un champ d'étude permettant de mieux connaître les impacts des précipitations sur les voies publiques. La Figure 2.5 schématise le processus décisionnel lors d'une situation hivernale. Celui-ci, comme écrit précédemment, a été élaboré par des représentants du milieu sous la gouverne de M. Henri Boudreault (2005).



**Figure 2. 5** Situation météoroutière (Tirée de : CRAIE, AQTR, 2005).

L'analyse de cette figure permet de réaliser que le processus décisionnel du contremaître tient donc compte de plusieurs paramètres et ce, dans des contextes variables. La viabilité hivernale est donc fort complexe et nécessite la connaissance de nombreux concepts liés par exemple aux types de précipitations, à leurs modifications en s'accumulant au sol de même qu'aux paramètres routiers qui changent leur densité. La plupart des paramètres pris en compte ici sont issus en grande partie du développement scientifique de la météorologie et de l'étude des matériaux depuis quelques années.

### 2.7.3.1 Les paramètres de la météoroutière

Ainsi, quotidiennement et même plusieurs fois par jour lors de certains événements météorologiques en période hivernale, le décideur doit anticiper, analyser et évaluer les

risques potentiels en prenant en considération la situation météorologique actuelle et chacun des paramètres suivants :

- les prévisions météorologiques indiquant s'il y aura gel et/ou accumulation : le ou les types de précipitations à venir, leur intensité ou leur débit, leur durée, l'accumulation au sol, la température de l'air et sa variation, le degré d'humidité et le point de rosée, la vitesse et la direction du vent, l'enneigement, la pression atmosphérique ;
- les caractéristiques du réseau routier de son territoire ayant une incidence sur l'état de la chaussée : moment de la journée (heure), géométrie routière (viaducs, ponts, courbes, pentes, etc.), type de revêtement ou la surface de roulement, orientation, ensoleillement, circulation, zones de vent, proximité de l'eau, vitesse affichée, zone (urbaine ou rurale), propriétés privées, services publics (ex : voies ferrées, bordures et trottoirs, poteaux (hydro), vannes d'eau, regards de puisard) ;
- les exigences de déneigement et de déglacage indiquées dans un document, appelé devis, qui permet à tous les acteurs impliqués en viabilité hivernale de suivre des procédures précises sur tout le territoire québécois ;
- les caractéristiques des matériaux (fondants, abrasifs) : selon les prévisions météorologiques et les caractéristiques du réseau routier il doit savoir comment va réagir chaque type de matériau utilisé et/ou s'il doit y avoir épandage d'un mélange (un certain pourcentage de sel et d'abrasif) qui permettra de sécuriser le réseau routier ;
- les ressources matérielles (camions) et humaines (opérateurs) disponibles : qui fera quoi, avec quoi, quand, où et comment ;
- les paramètres météorologiques environnants : selon un découpage du territoire (particularités locales) (microclimats), il doit tenir compte du moment de la journée (heure), la température de l'air, la température de la chaussée ou des structures, le point de rosée, l'enneigement, les vents (direction et vitesse), la pression atmosphérique locale et le type de précipitation.

En somme, chaque décideur doit et/ou devrait amalgamer tous ces paramètres afin d'anticiper et ultimement prendre une décision éclairée quant aux actions à faire effectuer par ses opérateurs. Il est important de noter que, afin de maîtriser tous les concepts liés à ces paramètres, des formations en « météorologie » sont indispensables. Pourtant, ce champ d'études étant encore récent, plusieurs décideurs,



pour différentes raisons, n'ont pas suivi de formation complète en ce domaine et ont donc potentiellement développé des savoirs dits expérientiels leur permettant de procéder avec efficience à l'entretien de leur territoire.

#### **2.7.4 Le décideur en viabilité hivernale dans les municipalités**

Au sein des municipalités, le décideur est souvent celui qui est appelé le contremaître des travaux publics liés à la voirie. Ce cadre intermédiaire de proximité a donc sous sa responsabilité une ou des équipe(s) de travailleurs qui sont liées notamment aux opérations d'entretien hivernal. Selon la densité de la population, le territoire à couvrir et les budgets de la municipalité, il peut être responsable du travail d'un ou des corps de métier suivants : les mécaniciens des roulants (chenillettes, véhicules automobiles et machineries lourdes), les opérateurs de machineries lourdes, les patrouilleurs, les soudeurs, les carrossiers ainsi que le personnel de soutien du service de la voirie. Par exemple, une grosse municipalité aura un contremaître par corps de métier mais dans une petite municipalité, il incombera au contremaître de faire effectuer le travail à tous les corps de métiers liés à la voirie.

En ce qui concerne les opérations liées à la viabilité hivernale et ce, peu importe la taille de la municipalité, son processus de travail peut se traduire en quatre grandes étapes : planifier, organiser, diriger et conclure les opérations d'entretien hivernal de ses circuits selon les directives et devis en vigueur. Au sein de chacune de ces étapes, il lui incombe plusieurs tâches. Lors de la première étape, soit « planifier les opérations avant la saison », il doit prendre connaissance des exigences telles les directives, les devis et les échéanciers, définir les circuits des opérateurs, estimer les besoins en matériaux, matériels et ressources humaines, définir le ou les lieux d'entreposage et le ou les sites de dépôt de neige usée. Suite à cette planification, il doit communiquer les besoins aux instances appropriées. La deuxième étape, soit « organiser les opérations avant la saison », il doit voir à s'approvisionner en matériaux, préparer le matériel tels les camions, prévoir les ressources humaines et

voir à former les opérateurs, organiser l'approvisionnement en services tel l'endroit où il prendra ses informations météorologiques, organiser la disposition de neige usée et préparer le réseau en identifiant des situations propices à d'éventuelles réclamations et plaintes ou en installant les balises et clôtures à neige. La troisième étape, vue précédemment en expliquant le processus décisionnel, soit « diriger les opérations d'entretien hivernal » lui demande d'anticiper et de préparer les interventions avant la précipitation, de gérer les interventions pendant la précipitation et de conclure ces opérations dès la fin des précipitations. Lors de la dernière étape, soit conclure la saison, il doit voir à remiser les équipements, dresser l'inventaire, récupérer les balises, inspecter les circuits et traiter les réclamations. Un élément important de cette étape est de faire le post-mortem de la saison afin de dégager ce qui peut être amélioré pour la saison suivante.

En somme, pour effectuer de façon optimale ses tâches et fonctions, le contremaître doit détenir un niveau de compétence professionnelle exigeant la maîtrise de nombreux savoirs tout en sachant gérer moult paramètres tant internes qu'externes.

## **2.8 Résumé du chapitre**

Différentes caractéristiques du cadre intermédiaire de proximité ont été exposées jusqu'à maintenant. En outre, les recherches révèlent qu'une possible transformation tant de la fonction que de ses rôles au sein de son organisation peut affecter son identité professionnelle et delà, son habilitation psychologique. De plus, on peut voir que le climat organisationnel joue un rôle majeur sur les perceptions des travailleurs.

De plus, il semble que le processus décisionnel de ce travailleur ainsi que la transmission de ses savoirs en lien avec la viabilité hivernale sont complexes et exigent tant des compétences professionnelles que des compétences de formateur. Son statut de cadre le positionne entre « l'arbre et l'écorce », ce qui lui demande d'effectuer différents rôles tant auprès de ses supérieurs hiérarchiques que de ses

subordonnés. On comprend alors que la socialisation est cruciale pour effectuer ces rôles au quotidien.

Il a été vu aussi qu'une transmission des savoirs professionnels efficiente, malgré le fait que les savoirs tacites ne puissent être transmis facilement, demande au praticien d'être en mesure de pratiquer sa réflexivité tant lors de l'action que sur ses actions et ceci, afin d'être en perpétuel développement professionnel.

Enfin, de nombreux facteurs ont pu être répertoriés au sein de la littérature et ceux-ci ont été regroupés afin de proposer un modèle systémique. En outre, ce modèle est une représentation de l'environnement particulier dans lequel évolue le cadre intermédiaire de proximité d'une municipalité et d'autre part, des conditions pouvant potentiellement influencer la transmission des savoirs professionnels qui, elles, ont été répertoriées au sein de la littérature. Ces conditions de transmission, subdivisées en conditions organisationnelles, sociales, physiques et techniques et enfin personnelles deviennent les sous-systèmes qui seront investigués dans cette étude. En somme, ce modèle vu à la Figure 2.4, devient un cadre de référence à la méthodologie et donne des balises à cette recherche exploratoire. Maintenant, c'est au chapitre suivant que sont présentés la méthodologie ainsi que les instruments de recherche permettant d'effectuer et d'opérationnaliser cette étude.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre décrit la méthodologie utilisée au sein de cette recherche qui est de nature exploratoire. Les fondements épistémologiques de l'approche privilégiée, soit l'approche qualitative/interprétative, ainsi que la justification du choix de cette dernière sont présentés en premier lieu. Par la suite, sont décrites la population, la constitution de l'échantillon, les caractéristiques du groupe à l'étude et la démarche de recrutement. L'élaboration du canevas d'entrevue, ses thèmes, sa validation interne ainsi que sa correction sont décrits avant de présenter la technique de collecte de données, ses limites ainsi que les considérations méthodologiques et éthiques. Par la suite, sont présentés les différentes étapes des entrevues, leur cadre, leurs limites et leur contexte. Les différentes étapes de la méthode d'analyse des données terminent ce chapitre.

#### 3.1 Fondements épistémologiques de l'approche qualitative/interprétative

La méthodologie de cette recherche se base notamment sur une approche qualitative/interprétative. Cette approche, de plus en plus utilisée en éducation et souvent liée à la pensée de Max Weber (1864-1920) et aux travaux de Husserl (1859-1938), se distingue de celle dite positiviste de par le fait qu'elle vise à comprendre les significations qu'une personne donne à son expérience. D'ailleurs, selon Karsenti et Savoie-Zajc (2004, p.126) :

[...] ce courant est animé du désir de comprendre le sens de la réalité des individus ; il adopte une perspective systémique, interactive, alors que la

recherche se déroule dans le milieu naturel des personnes. Le savoir produit est donc vu comme enraciné dans une culture, un contexte, une temporalité.

Pour sa part, le courant positiviste a comme finalité de comprendre un phénomène en recherchant des relations de cause à effet entre des variables constitutives du phénomène à l'étude préalablement déterminées par le chercheur. Comme le résumant Lessard-Hébert, Goyette et Boutin (1996, p.28), la recherche scientifique positiviste relève d'un postulat ontologique matérialiste (qui ne reconnaît comme réalité que le monde matériel) tandis que la recherche interprétative se fonde sur un postulat dualiste qui reconnaît de plus que l'esprit correspond à une réalité du monde qui doit être prise en compte dans l'objet scientifique à construire et qui accorde une place aux comportements observables, mais seulement en relation avec des significations créées et modifiables par l'esprit. Ces auteurs expliquent que, dès le début du processus de recherche, lors de l'élaboration de la problématique, les chercheurs ne se positionnent pas de la même façon idéologiquement et que, conséquemment leur question de recherche sera fondamentalement différente. L'un sera à la recherche de l'objectivité et l'autre cherchera le sens à une situation donnée. Ils donnent l'exemple de chercheurs du courant positiviste qui, pour leur part, voudront savoir quels comportements peuvent être mis de façon positive en corrélation avec des résultats obtenus par des sujets à des tests de performance tandis que les chercheurs du courant interprétatif voudront savoir comment se développent et se maintiennent les systèmes de significations de ces mêmes sujets. Ces derniers tiendront donc compte de la « relation entre les perspectives des acteurs et les conditions écologiques de l'action dans laquelle ils sont impliqués » (Lessard-Hébert et al., 1996, p.28).

En somme, une recherche qualitative/interprétative est une forme de recherche où le chercheur et même les participants sont subjectivement impliqués; où le chercheur est réflexif par rapport à sa démarche qu'il sait itérative, négociée et émergente et où le savoir produit est validé par les participants tout en étant vu comme dynamique,

contextuel, évolutif et temporaire car provenant du milieu de vie. De plus, ce type de recherche permet de connaître plusieurs aspects importants de l'expérience des acteurs, leur donne la parole lors de rencontres interactives entre le chercheur et le participant tout en permettant de recueillir des données significatives de par une démarche phénoménologique rigoureusement scientifique.

Ce mémoire s'inscrit bien dans une perspective qualitative-phénoménologique car il s'intéresse aux perceptions des acteurs sociaux quant à leur vécu et leur réalité sociale au sein même de leur environnement.

### **3.2 Population à l'étude et constitution de l'échantillon**

En lien avec la problématique et la question de recherche, la population étudiée correspond aux contremaîtres de la voirie des travaux publics des municipalités du Québec. Plus spécifiquement, ce mémoire s'intéresse aux contremaîtres qui ont plus de 40 ans et qui détiennent de l'ancienneté (retraités ou non) dans cette fonction au sein des municipalités qui, elles, doivent être réparties sur une grande part du territoire québécois. À ce titre, nous désirons observer ceux qui vivent ou vivront dans les prochaines années une réalité particulière et multiforme par rapport à la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale. De plus, nous voulons mieux connaître les perceptions de ces acteurs sociaux quant à cette réalité. D'ailleurs, notre objectif est de permettre à cette population d'identifier les facteurs qui influencent cette transmission au sein de leur environnement de travail.

Ainsi, différents critères de sélection servent de base afin de constituer un échantillon de cette population et de ce fait, il est non aléatoire. En premier lieu, des critères sont définis en fonction de certaines caractéristiques que doivent posséder les sujets ceci afin d'avoir un échantillon relativement homogène et représentatif. Ensuite, ce sont des critères relatifs aux organisations qui sont définis afin de permettre d'une part, le recueil d'une information diversifiée au sein de l'échantillon et, d'autre part, d'offrir



ainsi une vue d'ensemble la plus complète possible du phénomène à l'étude et ce, sur le territoire québécois.

En somme, tous les critères choisis visent à tracer un portrait le plus représentatif possible de cette population :

-- en ce qui a trait aux organisations, elles sont identifiées et retenues selon la taille de leur population telle que décrite précédemment au tableau 1.1, leur région ainsi que les particularités de leur territoire géographique afin de tenir compte des paramètres météorologiques.

-- quant aux sujets, chacun est âgé de 40 ans et plus afin qu'il se situe près ou au-dessus de la moyenne d'âge des contremaîtres québécois qui, selon les informations préliminaires, est élevée. Il détient plus de cinq années d'ancienneté depuis son entrée en fonction en tant que contremaître au sein de la voirie d'une municipalité québécoise et ses tâches actuelles sont en lien avec les opérations en période hivernale. En lien avec la population à l'étude, s'il y a plusieurs contremaîtres au sein d'une même municipalité, le choix est porté sur le sujet détenant le plus d'années d'expérience dans cette fonction.

### **3.2.1 Démarches de recrutement**

Les démarches de recrutement afin de constituer cet échantillon sont effectuées en cinq étapes soit 1- répertorier les municipalités ; 2- les catégoriser ; 3- entrer en contact avec le décideur ; 4- envoyer les documents à cette personne et 5- parler avec le sujet afin de fixer le rendez-vous pour l'entrevue.

En premier lieu, le site internet du Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire est utilisé afin de répertorier et catégoriser rapidement les municipalités. À ce stade, une trentaine de municipalités sont identifiées en fonction des critères de taille et de région et ce, en considérant ici les paramètres

météoroutiers soit montagneux ou plat. Par la suite, c'est en allant sur les sites informatiques de chacune de ces municipalités que des renseignements supplémentaires permettent de s'assurer que ces municipalités répondent effectivement aux critères. De ces trente municipalités, une première discrimination est effectuée. En exemple, une municipalité de même taille qu'une autre peut être pourvue de nombreux arrondissements disséminés sur un très grand territoire et ayant des paramètres météoroutiers très diversifiés. Une réalité géographique complexe peut, à elle seule, comporter certains facteurs influençant la transmission au sein de cette organisation.

Cette discrimination fait en sorte qu'une vingtaine de municipalités sont identifiées et contactées par téléphone afin d'expliquer le processus de la recherche en cours ainsi que ses objectifs. Pour ce premier contact, la personne choisie est soit le directeur général ou le directeur des travaux publics de la municipalité.

Lorsque cette personne démontre de l'intérêt pour la recherche, à sa demande, un courriel explicatif comportant en annexe le résumé du projet, la lettre de consentement, le formulaire de consentement et l'accord du Comité de déontologie de l'UQAM sont envoyés afin qu'elle puisse les lire, les signer et faire part au contremaître des détails de la recherche.

Il importe de mentionner ici que tous les dirigeants des municipalités contactées ont démontré, dès ce premier contact, un grand intérêt pour cette recherche et qu'une seule des petites municipalités a refusé de par un manque de temps du contremaître pour accorder une entrevue. Ainsi, sur les vingt municipalités identifiées, une a refusé et quatre n'ont pu être retenues car les contremaîtres en place ne répondaient pas aux critères de sélection soit de par leur âge ou leur ancienneté en tant que contremaître. Pour ces municipalités, le départ à la retraite des contremaîtres avait déjà eu lieu au sein de leur département des travaux publics.

Suite à ces démarches, l'échantillon est constitué de 17 sujets répartis selon la taille de la municipalité. Spécifiquement, on retrouve cinq sujets œuvrant au sein des très petites et petites municipalités (0 à 9 999 habitants), trois sujets œuvrant au sein des moyennes municipalités (10 000 à 49 999 habitants), quatre provenant des grandes municipalités (50 000 à 99 999 habitants) et enfin, cinq œuvrant dans les très grandes municipalités (100 000 habitants et plus). De plus, au sein de chaque sous-groupe, les sujets proviennent de diverses régions du Québec et de territoires ayant des caractéristiques géographiques soit à majorité montagneuses ou plates. Ces distinctions ont comme objectif de vérifier si la complexité des paramètres météorologiques peuvent être en soi un des facteurs influençant la transmission des savoirs.

Il faut noter que quelques sujets œuvrant dans les *très grandes* municipalités proviennent d'une même municipalité mais, dans ces cas, chaque sujet œuvre dans un arrondissement comportant des paramètres météorologiques distincts. De plus, il a été décidé de préserver au sein de l'échantillon un des sujets qui, tout en ayant l'âge requis et plusieurs années d'expérience en tant que contremaître au sein de l'entreprise privée, ne détient que six mois d'expérience en tant que contremaître au sein de sa municipalité. Compte tenu des enjeux relatifs à la gestion du départ à la retraite dans ce milieu, il a été décidé de rencontrer ce sujet afin de valider certaines assertions. Ainsi, au sein de cette organisation, tous les membres du personnel du département des travaux publics ont été remplacés et il y a eu un fort roulement de personnel chez les contremaîtres. Ces éléments d'information semblaient suffisamment pertinents afin de procéder à une entrevue avec ce sujet.

En somme, comme présenté au tableau 3.1, l'échantillon pour ce mémoire est composé de 17 sujets œuvrant au sein des départements des travaux publics liés à la voirie des municipalités depuis au moins cinq années. Ces sujets, dont l'âge se situe entre 40 et 65 ans, proviennent de 15 municipalités qui sont subdivisées en quatre

sous-groupes selon leur taille. Elles sont situées dans des régions et territoires distincts.

**Tableau 3. 1**  
Portrait des organisations et des sujets

15 MUNICIPALITÉS	PORTRAIT DES 17 PARTICIPANTS									
Taille en fonction de la population	Données socio		Ancienneté et expérience dans l'organisation			Expériences précédentes			Paramètres météoroutiers	
Très grandes : 3 %TG mun : 33%	Part.	Âge	Anc. Totale	Anc. C	Col bleu	Op	C	Privé	M	P
Total	5				3	1	1	2	2	3
Moyenne		54	28,4	12,4						
Étendue		±10	±21	±9						
Grandes : 4 %G mun : 44%	Part.	Âge	Anc. Totale	Anc. C	Col bleu	Op	C	Privé	M	P
Total	4				3	0	2	2	2	2
Moyenne		50,25	21,25	14,5						
Étendue		±2	±26	±15						
Moyennes : 3 %M mun : 4%	Part.	Âge	Anc. Totale	Anc. C	Col bleu	Op	C	Privé	M	P
Total	3				0	1	1	3	1	3
Moyenne		53	23	21,3						
Étendue		±21	±10	±10						
Petites : 5 %P mun : 0,48%	Part.	Âge	Anc. Totale	Anc. C	Col bleu	Op	C	Privé	M	P
Total	5				3	3	1	4	5	0
Moyenne		50,2	19,1	12,3						
Étendue		±10	±32,5	±18,5						
RÉSULTATS	17				9	5	5	11		
MOYENNE		52,1	23,5	14,4						
ÉTENDUE		± 21	±35,5	±26,5						
POURCENTAGE	100				52,9	29,4	29,4	64,7		

(Légende : part. : participant; Anc. : ancienneté; C : contremaître; Privé : organisation du secteur privé  
Op : opérateur; M : montagnoux; P : plat)

La colonne de gauche indique que les municipalités participant à cette étude sont réparties ainsi : trois *très grandes* sur les neuf de cette catégorie soit 33% des municipalités de cette taille, quatre *grandes* sur les neuf existantes soit 44% de ces municipalités, trois *moyennes* sur les 74 existantes soit 4% de celles-ci et enfin cinq *petites ou très petites* sur les 1047 existantes soit 0,48% de ces municipalités. Les deux colonnes suivantes indiquent le nombre de participants par taille de municipalité ainsi que l'âge des participants. Afin d'assurer la confidentialité, l'âge n'est pas présenté individuellement mais selon la moyenne d'âge pour chaque groupe de municipalité. Les 17 sujets sont de sexe masculin et ont une moyenne d'âge de 52,1 années dont l'étendue est de  $\pm 21$ .

Dès la 4<sup>e</sup> colonne, on aborde le bloc expérience dans l'organisation. Celle-ci (Anc. Totale) indique le nombre d'années que les participants œuvrent pour chaque groupe de municipalité. Au bas de cette colonne, on remarque que la moyenne d'années d'expérience est de tous les participants est de 23,5 années. Quant à la colonne 5, elle indique la moyenne d'ancienneté des participants en tant que contremaître au sein de chaque groupe de municipalités (Anc. C) et au bas de cette colonne on voit que la moyenne est de 14,4 années. La colonne suivante (col bleu) indique combien de sujets ont été cols bleus par groupe de municipalités avant de devenir contremaître. On peut remarquer que 52,9% des sujets ont été cols bleus avant d'être embauchés comme contremaître.

Le bloc suivant (Expérience précédente) indique combien de participants par groupe de municipalités ont déjà été opérateurs, contremaîtres et/ou ont travaillé dans le secteur privé avant d'être embauchés par leur organisation. On peut remarquer que 29,4%, soit cinq participants ont œuvré en tant qu'opérateur et/ou contremaître avant leur embauche et que 64,7% ont travaillé dans le secteur privé avant de travailler dans le secteur public.



En ce qui concerne leur fonction actuelle, les participants rencontrés pour ce mémoire ne portent pas tous le titre de contremaître. Quelques-uns sont surintendants, d'autres directeurs et un seul est retraité lors de l'entrevue. Afin de préserver l'anonymat, ces informations ne sont pas divulguées. Il faut spécifier ici que malgré ces titres différents, chaque sujet a été sélectionné car il effectuait, au moment de l'entrevue, le travail qui est imparti à un contremaître du département des travaux publics d'une municipalité lors des opérations liées à la viabilité hivernale. En exemple, le surintendant fait autant de la garde lors de tempêtes hivernales que les contremaîtres. Ou encore, dans les plus petites municipalités, les cadres intermédiaires de proximité peuvent être vus comme des directeurs car ils sont souvent seuls, prennent toutes les décisions, ont de nombreuses responsabilités à la fois et peuvent même être identifiés comme premiers répondants.

C'est aussi dans le but de respecter la confidentialité que le poste occupé par les participants avant la fusion de leur municipalité en 2002 n'est pas mentionné dans ce tableau. Il faut souligner que deux participants n'occupent plus la même fonction suite aux fusions municipales. De plus, les participants qui sont soit déjà à la retraite ou en voie de l'être ont une moyenne d'âge de 57,5 ans. La plupart des autres participants ont mentionné qu'ils ne croyaient pas atteindre l'âge de 60 ans dans le cadre de cette profession. Maintenant, dans le prochain paragraphe, les particularités des participants seront présentées selon la taille des organisations.

### **3.2.2 Description des participants selon la taille des municipalités**

Les participants des trois *très grandes municipalités* ont une moyenne d'âge de 54 ans dont l'étendue est de  $\pm 10$ . Ils détiennent une moyenne d'ancienneté totale de 28,4 années et en tant que contremaître de 12,4 années. Ils portent tous le titre de contremaître et chacun gère une équipe comportant entre 15 et 25 cols bleus. Lors d'un événement météorologique, comme une tempête de neige, ils supervisent jusqu'à 40 travailleurs. Trois des participants ont été cols bleus avant de devenir contremaître.



Leur niveau d'études tant lors de leur entrée en fonction qu'aujourd'hui est disparate : trois possédaient un diplôme d'études collégiales et deux avaient obtenu leur secondaire V. Deux ont poursuivi leurs études au niveau universitaire depuis leur entrée en poste. Un contremaître avait de l'expérience en tant que col bleu, un autre dans la fonction de contremaître et deux avaient déjà œuvré dans le secteur privé

Tous les participants de ces municipalités ont vécu des fusions municipales en 2002 qui ont amené plusieurs changements quant aux ressources humaines ainsi que des départs et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Une seule municipalité semble avoir utilisé cette période de grand changement pour favoriser la mise en commun des savoirs des travailleurs provenant des municipalités fusionnées et, de par un effort concerté de tous ses travailleurs, a réussi à créer une seule entité. Toutes ces municipalités ont, sur leur site internet, un plan de déneigement qui est diffusé aux citoyens.

Les participants des quatre *grandes municipalités* ont une moyenne d'âge de 50,25 années dont l'étendue est de  $\pm 2$ . Trois sont contremaîtres et un est surintendant. Ils détiennent une moyenne d'ancienneté totale de 21,25 années et en tant que contremaître de 14,5 années. Ils ont tous fait au minimum des études de niveau collégial et trois ont poursuivi leurs études après leur entrée en fonction. Trois avaient de l'expérience en tant que col bleu, deux dans la fonction de contremaître et deux avaient déjà œuvré dans le secteur privé

Ces participants ont aussi vécu les fusions municipales de 2002. La particularité de deux de ces organisations est que tous les contremaîtres des différents départements des travaux publics font de la garde en alternance en période hivernale et ce, peu importe leurs connaissances dans le domaine de la viabilité hivernale. De plus, deux des participants expliquent avoir à gérer des équipes réduites en période hivernale car leur organisation octroie des contrats de déneigement à des compagnies privées. Par contre, ils doivent superviser le travail des travailleurs de ces compagnies afin de

donner un niveau de service équitable à tous les citoyens. Ces organisations ont un plan de déneigement diffusé aux citoyens sur leur site internet.

Les participants des trois *moyennes municipalités* ont une moyenne d'âge de 53 années dont l'étendue est de  $\pm 21$ . Ils détiennent une moyenne d'ancienneté totale de 23 années et en tant que contremaître de 21,3 années. Aucun de ces participants n'a été col bleu et deux s'apprêtent à partir à la retraite. Un possédait de l'expérience en tant qu'opérateur, un autre dans la fonction de contremaître et les trois avaient déjà œuvré dans le secteur privé. Deux détiennent un diplôme d'études collégiales et l'autre a une 10<sup>e</sup> année. Un seul a poursuivi ses études sans être en mesure de les terminer. Pour l'une des municipalités, en hiver, certains cols bleus peuvent être promus contremaître afin de superviser les opérations.

Toutes ces organisations sont affectées par les départs à la retraite. Pour l'une, les contremaîtres n'ont pas été remplacés faisant en sorte que tant les tâches que les équipes de travail doivent être réparties entre les contremaîtres actuels. Pour une autre, l'effet des départs massifs à la retraite a fait en sorte que l'un des participants s'est retrouvé, il y a quelques années, le seul cadre dans son département. Cette situation l'a amené à transmettre ses savoirs afin d'aider tant le nouveau directeur des travaux publics que les contremaîtres embauchés suite à ces départs. Enfin, au sein de la troisième organisation, dès que le contremaître quittera pour la retraite, le poste sera aboli.

Les participants des cinq *petites municipalités* ont une moyenne d'âge de 50,2 années dont l'étendue est de  $\pm 10$ . Ces municipalités sont toutes affectées par les départs à la retraite. Les participants détiennent une moyenne d'ancienneté totale de 19,1 années et une ancienneté en tant que contremaître de 12,3 années. Pour cette catégorie, il faut noter qu'un des participants a été engagé il y a six mois en tant que contremaître et un autre est sur le point de partir à la retraite diminuant d'autant les moyennes mentionnées précédemment. Trois des participants avaient de l'expérience en tant que

col bleu, trois en tant qu'opérateur, un autre dans la fonction de contremaître et quatre avaient déjà œuvré dans le secteur privé. Un participant a un diplôme universitaire, trois ont fait des études au niveau collégial et un autre possède une 11<sup>e</sup> année. Aucun de ces participants n'a poursuivi ses études après son entrée en poste.

En somme sur le plan des données sociodémographiques, la plupart des participants ont un parcours professionnel qui s'est déroulé en majeure partie au sein de leur municipalité. Même s'il est indiqué que dix participants ont œuvré déjà dans le secteur privé, la majorité d'entre eux ont vécu ces expériences au début de la vingtaine et elles étaient en lien avec leur profession actuelle. Ceci fait en sorte qu'ils ont connu peu de mobilité tant à l'interne qu'à l'externe au cours de leur carrière sauf pour deux d'entre eux qui ont eu des postes au sein de la direction de leur municipalité avant les fusions. La plupart ont vécu une seule mobilité fonctionnelle soit leur accession à la fonction de contremaître. À ce titre, seulement cinq participants l'avaient été auparavant, trois dans une organisation privée et deux dans une autre municipalité. Enfin, pour la majorité, le parcours professionnel a été quelque peu modifié lors des fusions municipales mais cette mobilité s'est effectuée à l'horizontal au sein de leur organisation.

### **3.3 Les instruments et la technique de collecte des données**

Dans le cadre du courant de recherche qualitatif/interprétatif, diverses méthodes de recherche, d'instruments et de stratégies s'offrent au chercheur. Mais la plupart de ceux-ci ont recours à des stratégies souples afin de préserver l'interaction avec les participants et avoir ainsi accès à leur expérience et leur vécu (Karsenti et Savoie-Zajc, 2004, p.133). Ainsi, généralement, les méthodes et techniques utilisés pour recueillir les données sont l'observation participante, le récit de vie, le matériel biographique et autobiographique, le matériel écrit et l'entrevue. Dans le cadre de cette recherche, la technique de collecte des données choisie est l'entrevue semi-structurée. Karsenti et Savoie-Zajc expliquent ainsi cette technique :

[...] le chercheur et l'interviewé se trouvent dans une situation d'échange plus contrôlée que lors de l'entrevue non dirigée. Le chercheur prépare ou établit un schéma d'entrevue qui consiste en une série de thèmes pertinents à la recherche. Ces thèmes proviennent du cadre théorique de la recherche à l'intérieur duquel les concepts étudiés sont définis et leurs dimensions identifiées. (2004, p. 133)

Cette forme d'entretien semble la plus appropriée car elle favorise, d'une part, l'émergence de facteurs non répertoriés au sein de la littérature et, d'autre part, elle permet d'observer si ceux déjà répertoriés au sein du cadre conceptuel influencent véritablement la population à l'étude ainsi que leur transmission des savoirs professionnels.

L'entretien de type qualitatif est un entretien de recherche tel que décrit par plusieurs auteurs comme « une méthode de collecte d'informations qui se situe dans une relation de face à face entre l'intervieweur et l'interviewé et qu'elle revêt effectivement plusieurs formes » (Boutin, 2006, p.25). De plus, citant Kvale (1983, p.174-175), cet auteur explique de plus que cet entretien a les caractéristiques suivantes :

a) il est centré sur le monde intérieur de l'interviewé ; b) il tente de comprendre le sens des phénomènes reliés à ce monde ; c) il est descriptif ; d) sans présupposition ; e) centré sur certains thèmes ; f) ouvert aux ambiguïtés et aux changements ; g) il tient compte de la sensibilité de l'intervieweur ; h) il prend place dans une interaction interpersonnelle ; et i) il peut se révéler une expérience positive pour la personne interviewée (Boutin, 2006, p.48).

Tout l'aspect subjectif de l'interviewé est donc assumé dans ce type d'entretien et les réponses possibles ne sont ni connues par l'intervieweur ni par l'interviewé lui-même. Le choix de ce mode de collecte de données repose donc sur l'idée de laisser toute la place aux propos et à l'expérience des participants.

### **3.3.1 Le canevas d'entrevue**

Un canevas d'entrevue, présenté à l'appendice A, est conçu en précisant des balises claires tout en laissant un mode d'interrogation souple. Cette souplesse est requise, d'une part, car cette recherche est exploratoire et elle invite donc à demeurer disponible à tout autre facteur et tout axe de recherche non répertoriés avant les entrevues. À ce titre plusieurs questions ouvertes ont été élaborées pour susciter ou relancer l'échange tout au long de chaque entrevue.

### **3.3.2 Les thèmes du canevas**

Le canevas s'est structuré en grande partie lors de l'élaboration du cadre conceptuel de cette étude et comporte un total de 56 questions et sous-questions. Sa structure visait à se doter d'un cadre opérationnel permettant de valider les perceptions des participants quant aux conditions de transmission identifiées à la figure 2.4 et chaque question avait donc pour objectif de garder le cap sur les facteurs identifiés dans le tableau 2.2.

Il faut souligner que, lors de la conception de ce canevas, ayant le souci que cet outil méthodologique intègre ces facteurs spécifiques, trois questionnaires déjà validés par d'autres chercheurs ont été analysés en profondeur. Le premier est un questionnaire portant sur l'habilitation psychologique de Boudrias et Savoie (2006) qui a été utilisé notamment par Migneault et *al.* (2009) pour valider les effets de certains éléments du climat organisationnel sur l'habilitation psychologique des travailleurs. Le deuxième questionnaire porte sur les effets du climat organisationnel et des communautés de pratique sur la transmission des savoirs tacites de Lejeune (2005) et le dernier est le questionnaire d'enquête auprès des salariés EQUAL portant sur l'adaptation professionnelle des travailleurs âgés et la transmission des connaissances utilisé en 2001 en Europe.

La première partie de l'entretien prévoit, par des questions simples, recueillir les données sociodémographiques (sexe, âge, expérience, niveau de formation, etc.) pertinentes à l'objet d'étude. Par la suite, en lien avec le modèle systémique vu à l'article 2.5.2, le canevas comporte des thèmes de recherche prioritaires qui influent sur les conditions de transmission soit 1- les conditions organisationnelles, 2- les conditions sociales, 3- les conditions physiques et techniques et 4- les conditions personnelles. Chacune de ces conditions comportent des questions ouvertes et semi-ouvertes visant à découvrir les perceptions des acteurs quant aux facteurs qui interviennent sur la transmission des savoirs au sein de leur organisation.

### **3.3.3 Vérification et correction du canevas d'entrevue**

Dans un souci de validité interne, le canevas d'entrevue a été préalablement vérifié et corrigé par l'équipe de direction de ce mémoire. Par la suite, il a été mis à l'essai auprès de deux contremaîtres afin de le corriger et de s'assurer qu'il permette de recueillir les données prévues et ce, avant toute entrevue auprès des contremaîtres sélectionnés au sein de l'échantillon.

Cette première étape a été instructive car elle a mené à l'ajout d'une question au début du canevas d'entrevue permettant ainsi aux sujets de s'exprimer librement tant sur leurs responsabilités que sur leurs tâches quotidiennes. Cette question s'est imposée car, lors de l'écoute des enregistrements, il fut évident que les deux contremaîtres tentaient de parler de leur travail et ceci, en éludant les premières questions du canevas.

### **3.3.4 Éthique et facteurs émotifs inhérents à la fin de vie professionnelle**

Afin de s'assurer de l'éthique de la recherche, une lettre de consentement a été signée par chaque sujet avant l'entretien. Cette lettre expliquait de façon succincte le projet de recherche, les méthodes utilisées pour conférer une complète confidentialité aux



données recueillies et les droits des sujets tant à accepter ou refuser de participer à l'étude que leur droit de s'y retirer au moment qu'il le jugeait opportun.

De plus, le respect et l'intégrité des sujets ont été pris en compte tout au long de la recherche. Ainsi, une réflexion a été effectuée à l'effet que certains éléments peuvent modifier et même perturber les sujets lors d'une étude portant sur leurs savoirs professionnels: 1- le caractère de permanence (ce que je désire ou non transmettre à l'impact pour l'avenir de l'organisation); 2- le choix de laisser ou non des traces par cette transmission dans l'entreprise (laisser sa marque); 3- le temps qu'il reste avant leur départ à la retraite; 4- tout autre facteur émotif relié à la fin de vie professionnelle. À cet égard, tout au long de l'élaboration du canevas d'entrevue, une anticipation des multiples effets possibles des questions sur les individus a été réfléchi et lors de l'entrevue, une attention particulière a été accordée à leurs réactions tant verbales que non-verbales. Cet exercice a été important à considérer car certains contremaîtres étaient soit déjà retraités ou en voie de le devenir et, comme prévu, certains ont été très émotifs lors des entrevues.

### **3.4 Opérationnalisation de la collecte des données**

Lors du déroulement des entrevues, toutes les questions prévues au canevas sont posées directement au participant par le chercheur assurant ainsi une meilleure compréhension de la question et un approfondissement le cas échéant. Il faut spécifier ici que tous les participants ont fait preuve de disponibilité, d'ouverture et de transparence et ce, dès le début de l'entrevue. De plus, aucune question n'a fait l'objet d'inquiétudes ou de discussions ni avant ni au cours de l'entrevue. Tous semblaient très à l'aise de répondre aux questions.

La première partie de l'entrevue débute avec une mise en relation de confiance en présentant le chercheur, son intérêt envers le sujet de recherche ainsi que les objectifs du processus méthodologique. Ainsi, il est noté au participant l'importance de la

confidentialité, du respect et de la pertinence qui sera accordée à ses propos. Ensuite, le chercheur lit l'objectif de l'entrevue en mentionnant au participant son droit de se retirer en tout temps. Il explique la durée ainsi que les deux parties de l'entrevue. Ce n'est que par la suite, qu'il demande au participant de signer la feuille de consentement. Il lui laisse une copie de celle-ci avec ses coordonnées. La conclusion de cette section s'effectue en demandant au participant s'il a des questionnements à propos de l'entrevue et s'il se sent prêt à débiter.

La deuxième partie de l'entretien, d'une durée d'environ 20 minutes, prévoit recueillir les données sociodémographiques. De plus, elle inclut une question ouverte qui permet au participant d'avoir la liberté de parler de ses tâches les plus importantes en tant que contremaître.

Suite à ces questions, comme convenu au canevas, la troisième partie, d'une durée approximative de 30 minutes, comporte des questions ouvertes. Elles ont comme objectifs 1-d'explorer avec eux les particularités de leur environnement de travail et 2- de faire identifier par ces acteurs-clé les facteurs intervenant sur la transmission des savoirs au sein de cet environnement. Selon Boutin (2006) les questions ouvertes permettent notamment au sujet interrogé de répondre par lui-même dans ses propres mots, ne suggèrent pas de réponses tout en donnant des indications quant au niveau d'information de cette personne, évitent l'effet des cadres prédéterminés et constituent une étape nécessaire avant l'élaboration de questions fermées (Boutin, 2006, p.122). Ainsi, par une écoute active et une reformulation judicieuse des propos de l'interviewé, l'intervieweur valide si les différentes catégories identifiées dans le cadre conceptuel ont été abordées par le sujet et si d'autres méritent d'être soit soulignées ou approfondies. Ainsi, de par les réponses des interviewés, d'autres questions ouvertes d'un niveau secondaire, sont posées afin de mieux connaître ses perceptions de ces éléments ou de valider une compréhension exacte de ses réponses.

C'est à ce titre que la quatrième partie de l'entrevue dont la durée est de 1 heure, comporte des questions plus spécifiques qui peuvent être posées au sujet et ce, en fonction de ses réponses précédentes et des facteurs qui semblent déterminants selon la recension des écrits. Cette partie comporte notamment des questions sur la transformation de la fonction hiérarchique, l'habilitation psychologique en lien avec le climat organisationnel (clarté du rôle, autonomie, etc.) ainsi que les déterminants d'une organisation publique.

Enfin, la partie conclusion, d'une durée de 10 minutes, permettait au participant d'ajouter des éléments à sa convenance, de dire ce qu'il avait retenu de cette entrevue et de verbaliser au besoin ses pensées et sentiments. Cette partie permettait au chercheur de remercier chaleureusement le participant.

En somme, cet entretien s'est donc déroulé en cinq parties, chacune ayant une stratégie propre et a eu une durée moyenne de 1:40 minutes. L'étendue des durées étant de  $\pm 25$  minutes. Ainsi, la première partie a permis de créer un atmosphère facilitant, la deuxième a permis de recueillir des données sociodémographiques et de laisser le participant expliquer ses tâches principales. Ayant comme piliers le tableau 2.2 et la figure 2.4, les questions ouvertes de la troisième partie visaient de laisser la parole à l'interviewé sur le sujet à l'étude et, ensuite, à l'aide de questions plus précises, de recueillir des données sur les facteurs non évoqués encore par le participant mais mentionnés au sein du cadre conceptuel. La dernière partie permettait de conclure en s'assurant que le participant avait pu s'exprimer en ce qui a trait aux sujets qu'il désirait aborder avec le chercheur.

### **3.4.1 Cadre des entrevues**

Toutes les entrevues ont eu lieu soit dans une salle de conférence ou dans les bureaux des sujets. À chaque endroit, il fut aisé de disposer de suffisamment d'intimité afin d'effectuer les entrevues. Par contre, il faut mentionner que la majorité des sujets ont

dû répondre durant l'entrevue soit par walkie-talkie ou par téléphone à des appels qui provenaient de leurs opérateurs ou de leurs pairs car il y avait des urgences.

### **3.4.2 Limites de l'entrevue semi-structurée**

Une des limites de ce mode de collecte est expliquée par Karsenti et Savoie-Zajc:

[...] pour exprimer ses points de vue, la personne utilise un filtre puissant qui est celui du langage. Le chercheur, pour comprendre les propos, filtre aussi les discours, utilisant ses connaissances théoriques préalables sur le sujet, les attentes qu'il possède par rapport aux propos de l'autre (2004, p.135).

Ils ajoutent que les informations recueillies peuvent n'être qu'une vue partielle de ce que l'interviewé a communiqué, qu'il peut y avoir des tabous ou des blocages de la part du sujet ne favorisant pas l'émergence d'un véritable dialogue ou même que l'interviewé peut être mû par un désir de rendre service ou d'être bien vu par l'intervieweur. D'autres limites sont aussi mentionnées dans la littérature notamment le manque d'expérience de l'intervieweur pour diriger avec efficacité une entrevue, une subjectivité non assumée de la part du chercheur l'amenant, entre autres, à « mettre les mots dans la bouche » de l'interviewé ou encore une distance trop grande tant langagière que non verbale entre les deux personnes.

Au cours de chaque entrevue, ces limites potentielles ont été prises en compte et analysées afin que, le cas échéant, l'intervieweur s'adapte à chaque sujet. La prochaine section permettra d'expliquer le choix de ne pas utiliser d'autres méthodes de collecte de données pour cette recherche.

### **3.4.3 Contexte de l'étude**

Le choix d'utiliser qu'une seule méthode de collecte s'est imposé de par le contexte de cette étude. Il est primordial pour tout chercheur de se demander précisément qu'elles sont les techniques qui sont les plus appropriées pour répondre à la question de recherche et ce, en fonction de la population à l'étude et du contexte précis où

s'effectuera cette recherche. Pour atteindre cet objectif, il faut s'assurer que l'on puisse, en contexte réel, recueillir ces données.

Ainsi, l'entretien individuel a été préféré aux entretiens de groupe car la population étudiée est disséminée aux quatre coins de la province faisant en sorte qu'il aurait été très ardu d'organiser de telles rencontres.

### **3.5 Méthode d'analyse des données**

La méthode d'analyse utilisée dans le cadre de la présente recherche est l'analyse de contenu. Cet ensemble de techniques d'analyse permet de faire ressortir et de décrire les messages ou unités de sens dans une production d'origine verbale ou non verbale (Boutin, 2006, p.163).

L'analyse du contenu est structurée en quatre grandes étapes : l'organisation et la segmentation des données, l'élaboration de la grille d'analyse, le codage et la description et l'interprétation des résultats. Selon Boutin (2006, p.75), la première étape, soit l'organisation et la segmentation des données permet d'extraire les données pertinentes et les unités de sens des comptes-rendus textuels (verbatim). Cette étape a nécessité en premier lieu l'écoute attentive de chaque enregistrement afin de mettre par écrit le contexte de chaque entrevue. Par la suite, chaque enregistrement a été transcrit dans un traitement de texte afin de pouvoir débiter la sélection des unités d'analyse.

En ayant en tête la question de recherche et en se basant sur le tableau 2.2 regroupant les facteurs influençant les conditions de transmission et la figure 2.4 qui est le modèle systémique de ces conditions, de nombreuses lectures ont favorisé une appropriation du matériel par le chercheur ainsi qu'une vision globale de l'organisation des données. À ce titre, au fur et à mesure des lectures, une segmentation en unités de sens de nature et de taille variables (un mot, une phrase, une idée ou un thème) a été produite pour chaque entrevue et même chaque réponse.



Un code de couleur est utilisé afin de faire un premier repérage visuel pour une analyse transversale. De nouvelles lectures de chaque entrevue ont permis de mettre en exergue les particularités de chaque entrevue qui ont été annotées sur des fiches synthèses.

Afin de procéder à une analyse transversale des entrevues, chacune a été insérée dans le logiciel d'analyse de contenu dénommé WEFT-QDA. Une relecture complète de chacune a alors été effectuée selon une analyse thématique en codant, sous forme informatisée cette fois-ci, toutes les unités de sens trouvées lors de la première étape. Afin de maintenir une structure devant 600 pages de données, il est décidé de débiter cet arbre thématique, selon les grands thèmes identifiés au sein du cadre conceptuel soit les conditions organisationnelles, les conditions sociales, les conditions personnelles et les conditions physiques et techniques ainsi que la viabilité hivernale. En somme, chaque catégorie a été créée en étant chapeautée par un de ces grands thèmes qui eux sont toujours en lien avec les variables du tableau 2.2 et de la figure 2.4. Ainsi, au fur et à mesure de cette analyse transversale, certaines unités de sens, qui s'étaient dégagées à la première étape, pouvaient se retrouver sous une ou différentes catégories ou sinon de nouvelles catégories étaient ajoutées de façon inductive. Ce codage minutieux a permis l'élaboration d'un grand arbre thématique comportant huit sous-arbres ayant leur existence propre et leurs propres catégories. Ces sous-arbres, présentés à l'Appendice F sont : direction ; élus et citoyens ; apprentissage ; perceptions de son rôle et de sa fonction ; employés ; autres contremaîtres ; aspects physiques et techniques et viabilité hivernale. Cette subdivision s'est imposée afin de faire une analyse plus approfondie de chaque catégorie en lien avec la question et les objectifs de cette recherche.

Comme l'indique Boutin (2006, p. 140), le fait de souligner les passages importants, de leur donner un titre et enfin de les regrouper en catégories représente déjà un travail d'interprétation mais il demeure important de se poser encore des questions.



Ainsi, on peut se demander s'il existe encore des incohérences entre les résultats analysés et ceux d'autres chercheurs ou encore s'il y a des éléments qui peuvent liés les expériences de toutes les personnes interrogées.

Afin d'atteindre cet objectif, chaque catégorie de ces arbres, avec tous leurs passages qui y sont reliés ont été imprimés, relus et analysés à nouveau et annotés afin de s'assurer que le codage avait été fait adéquatement et que les propos des sujets avaient été bien respectés.

Ce nouveau matériel a permis alors de savoir exactement le nombre de sujets qui avaient discuté de chaque catégorie, d'en valider le sens donné par les participants, de s'assurer de la saturation des données ainsi que de démontrer sa pertinence afin de répondre à la question de recherche. De plus, il a permis l'élaboration de nombreux tableaux qui seront présentés au sein du chapitre suivant. Dans ce chapitre, les noms des participants sont codifiés afin de préserver leur anonymat. Au sein des tableaux, les participants sont toujours subdivisés selon la taille de leur municipalité. Le codage a été effectué ainsi : TG pour très grande municipalité, G pour grande, M pour moyenne et P pour les petites municipalités. Ensuite un dernier élément du codage, qui lui est en lien avec le territoire, a été ajouté afin de spécifier si le sujet œuvrait au sein d'une municipalité ayant un relief montagneux ou plat. En exemple, le TGm travaille dans une très grande municipalité (TG) soit plus de 100 000 habitants qui est située dans une région montagneuse ou à majorité montagneuse (m). Ce codage tient compte que, selon la taille de la municipalité ainsi que le territoire desservi, chaque sujet œuvre en fonction de paramètres météorologiques uniques et peut potentiellement détenir des savoirs distincts quant à la viabilité hivernale. Selon la taille et la région de la municipalité, il peut bénéficier de plus ou moins de ressources pour effectuer ses rôles et peut être plus ou moins en relation avec d'autres contremaîtres.

Il faut aussi noter qu'un participant par type de municipalité est indiqué avec un X précédant son code. Suite à l'analyse des entrevues, ces quatre participants détiennent

un niveau d'expérience un peu plus élevé que leurs pairs en tant qu'accompagnateur de la relève des contremaîtres au sein de leur organisation. Il a été choisi de les présenter distinctement car certaines de leurs réponses permettent de constater que cette expérience a pu, d'une part, modifier leurs perceptions des facteurs influençant la transmission des savoirs entre pairs au sein de leur organisation et, d'autre part, favoriser leur conscientisation face à leur propres actions lors de ce processus. En somme, tout ce travail a permis de débiter l'écriture du prochain chapitre qui porte sur la présentation et l'analyse de ces résultats.

## **CHAPITRE IV**

### **PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

Ce chapitre est axé sur la présentation et l'analyse des résultats. Tout au long du chapitre, c'est à l'aide de tableaux que les résultats sont exposés permettant ainsi une vision tant par participant que par sous-groupe de municipalité. De plus, ce mémoire ayant comme principe de base de laisser la parole aux participants, au fil des sections, il sera laissé une grande part à leurs propos, car ils appuient les résultats d'analyse tout en apportant de multiples éléments de réponse à la question de recherche. Au fil du chapitre, il a été choisi de présenter les résultats quasi selon l'ordre des questions prévues au canevas d'entrevue. En outre, chaque question avait comme objectif de vérifier auprès des participants leurs perceptions quant aux facteurs répertoriés dans la littérature comme influençant ou non la transmission des savoirs professionnels et qui sont inclus au tableau 2.2 du cadre conceptuel. L'impact des perceptions de ces facteurs sur les conditions organisationnelles, sociales, physiques et techniques et personnelles du modèle systémique présenté à la figure 2.4 se retrouvera dans les analyse-synthèse de ce chapitre.

Ce chapitre comporte trois sections. La première section s'intéresse spécifiquement à la fonction de cadre intermédiaire de proximité et comporte deux sous-sections. La première étudie les perceptions des participants quant aux diverses facettes de cette fonction notamment les rôles et les tâches. La deuxième s'attarde à l'apprentissage de cette fonction par les participants et ce, dès leur premiers pas en tant que contremaître. De plus, cette sous-section s'intéresse aux impacts de la formation

continue formelle et informelle tant à l'interne qu'à l'externe sur l'apprentissage des participants.

La deuxième section permet de mettre en lumière les perceptions des participants quant aux facteurs qui ont de l'influence sur les conditions de transmission de leurs savoirs. Les grands thèmes de cette section font référence aux conditions organisationnelles notamment le climat de travail, la gestion et la prévision de la main-d'œuvre dans le cadre des départs à la retraite des contremaîtres, le changement de la fonction/transformation hiérarchique des contremaîtres ainsi qu'aux conditions sociales influençant la transmission des savoirs des contremaîtres. Il doit être noté ici qu'au sein de chaque section, les savoirs professionnels liés à viabilité hivernale sont intimement imbriqués dans les réponses des participants et font partie de l'analyse des résultats. À la fin de chaque section et sous-section, une analyse-synthèse des résultats en lien avec la question de recherche est fournie et permet de valider si ceux-ci peuvent être définis en tant que facteurs influençant la transmission des savoirs professionnels des contremaîtres au sein des municipalités du Québec.

Enfin, la dernière section présente une analyse-synthèse globale mettant en relation tous les résultats de ce chapitre.

#### **4.1 Exploration du contexte de travail des participants**

L'intérêt et l'importance d'explorer le contexte de travail des participants sont démontrés au sein de multiples recherches dont celle de Rashman et *al.* (2009) mentionnée au premier chapitre. La recension des écrits de ces auteurs propose que le contexte de travail de la fonction publique, de par ses particularités, doit être considéré différemment de celui de l'entreprise privée.

Ainsi, cette section se veut introductive quant aux éléments distinctifs de cet environnement dans lequel les participants évoluent au quotidien. Il faut réitérer ici qu'aucune recherche québécoise portant sur cette population n'a pu être répertoriée

lors de la recension des écrits pour ce mémoire. Pour cette raison, il semble important d'initier ce chapitre avec les perceptions des participants quant à leur contexte de travail étant entendu que la viabilité hivernale est toujours sous-jacente aux questions posées aux participants. Ainsi, lorsqu'ils répondent aux questions, les participants se situent en période hivernale et tant leurs perceptions que leurs propos sont influencés par ce contexte de travail particulier.

La première sous-section s'intéresse à la fonction et aux rôles de cadre intermédiaire de proximité. Ces éléments sont étudiés ici selon les perceptions des participants quant à leurs tâches et leurs contraintes, selon les distinctions qu'ils font entre cette même fonction effectuée au sein d'une entreprise privée ou d'une entreprise publique et quant à la transformation hiérarchique de leur profession. Enfin, l'habilitation psychologique est abordée selon quatre de ses composantes soit la clarté du rôle, l'autonomie, la mise à profit des compétences et la reconnaissance. Cela permet notamment de saisir certaines subtilités quant aux perceptions des participants œuvrant en tant que cadre intermédiaire de proximité au sein d'une municipalité.

Afin de finaliser cette sous-section, une analyse-synthèse permet d'exposer de façon succincte les liens qui existent entre les propos des participants et les résultats de recherches antérieures portant sur cette fonction.

La deuxième sous-section vise à mieux connaître comment se sont déroulées l'entrée en poste et l'intégration des participants en tant que contremaître au sein de leur organisation. Par la suite, les participants expliquent leur apprentissage des multiples savoirs relatifs à cette fonction, l'offre de formation continue passée et actuelle tant à l'interne qu'à l'externe ainsi que leurs expériences liées soit à la formation, au coaching et/ou à l'accompagnement.

Au terme de cette section une analyse-synthèse présente un premier constat des perceptions des particularités du contexte de travail et de l'apprentissage des

participants. C'est en mettant ces perceptions en lien avec des recherches portant sur les cadres de premier niveau que sont exposés les facteurs qui interviennent sur les conditions favorisant ou limitant la transmission des savoirs professionnels des participants.

#### **4.1.1 Fonction de contremaître**

Cette section porte sur les perceptions des participants quant à leur fonction au sein de leur organisation. Il faut rappeler que dès le début de l'entrevue, une question ouverte leur a été posée: « *Parlez-moi de vos tâches les plus importantes en tant que contremaître.* » Les participants répondent à cette question en décrivant la complexité de leurs rôles et responsabilités au sein de leur organisation.

##### **4.1.1.1. Fonction complexe dans un département lié aux services essentiels**

Les participants parlent de leur fonction non pas en terme de tâches spécifiques mais en expliquant les rôles et les responsabilités qui en découlent lors de la gestion et l'encadrement des opérations et des opérateurs au sein de leur département. Afin de décrire ces rôles et responsabilités, les participants utilisent différents verbes pour évoquer la variété de leurs tâches, qu'elles soient prescrites ou non. Les verbes « gérer », « s'assurer », « diriger », « planifier », « anticiper » sont utilisés par les participants et ce, peu importe le type de municipalités.

Dans le tableau 4.1, les rôles et responsabilités qui sont plus fréquemment mentionnés par les participants ont été regroupés sous une même appellation lorsqu'ils réfèrent à un processus de travail.



**Tableau 4. 1**  
Rôles et responsabilités les plus importants

RÔLES ET RESPONSABILITÉS	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants	n:5	n:4	n:3	n:5	n : 17
<b>Être responsable de la productivité</b>	3	4	3	4	14
1- Anticiper, préparer, faire le suivi des opérations de la journée/semaine/saison;	3	4	3	4	14
2a- Diffuser et traduire l'information;					
2b- Assurer la transmission des savoirs	3	4	3	4	14
Gérer le personnel	1	1	1	3	6
Voir à la sécurité usagers/personnel	3	1	0	1	5
Effectuer service aux citoyens/ 311	2	0	2	1	5

Pour 14 des participants, les tâches qu'ils ont à effectuer sont subdivisées en trois rôles principaux dont le premier est « Être responsable de la productivité ». Il est indiqué en gras dans le tableau 4.1 car celui-ci résume à lui seul les tâches et responsabilités mentionnées par les participants et chapeaute donc les autres rôles. Ce rôle vise spécifiquement à faire en sorte que les actions mises en œuvre au sein du département répondent aux attentes des dirigeants de l'organisation. Il vise à ce que tous les employés puissent œuvrer ensemble pour atteindre et même dépasser le niveau de service établi par la municipalité. Ils expriment assurer ce rôle d'encadrement en tenant compte notamment de la convention collective, des règles de santé et sécurité et des règlements de la municipalité.

TGp : (...) m'assurer que les employés travaillent dans un environnement sécuritaire, qu'ils soient productifs, qu'ils ne perdent pas de temps puis qu'ils aient le bon véhicule pour le bon endroit (...)

Leurs réponses permettent de faire des liens avec les travaux de Mintzberg (2006) et de Maurel et Bergeron (2006) portant sur les rôles et fonctions de l'encadrement (tableau 1.4) car ce rôle, qualifié de « social » par ces chercheurs, les amène quotidiennement, en tant que « diffuseur » à permettre aux employés sous leur gouverne de bien comprendre, d'adhérer et d'atteindre ensemble les objectifs définis par la direction ainsi que par les élus. D'ailleurs, étant au plus près des employés, ils disent avoir aussi comme responsabilité, en tant que « porte-parole » de relayer leurs besoins et demandes auprès de la direction et de créer ainsi un climat propice à la productivité. Dans la même veine, Mispelblom Beyer (2010) explique que ce rôle « social » est crucial car il permet de protéger un climat de travail qui, sans leur intervention, pourrait facilement s'envenimer. Cet auteur définit ainsi cet aspect « social » de la fonction :

[...] il réfère à une « sphère » spécifique qui constitue le « bain quotidien » de *tout* l'encadrement : le langage, la parole, l'écrit. [...] à la différence des dirigeants, qui œuvrent dans cette même sphère, à la fois « en leur propre nom » et avec l'appui de tous les autres moyens (...) les encadrants parlent au nom des premiers et le plus souvent sans l'appui de tous ces moyens, ce qui les rend dépendants de leurs directions générales. [...] cette dimension du langage joue un rôle dans l'exercice d'un certain pouvoir qui, même s'il est délégué, n'en est pas moins un pouvoir exercé directement sur les subordonnés. (p. 43-44)

En somme, pour les participants, ce rôle comporte d'encadrer adéquatement (ex : répartiteur de ressources) au sein de leur département, toutes les ressources mises à leur disposition afin que le travail des opérateurs soit effectué avec efficience.

XTGm : En gros, c'est ça, on gère du personnel, on gère de la machinerie, on assure la sécurité des gens, la sécurité de nos travailleurs dans un cadre défini.

Selon les participants, ce rôle majeur se décompose en deux voies distinctes. La première voie comprend différentes étapes d'un seul processus qui sera appelé ici la gestion des opérations. Ce processus va de l'anticipation des opérations jusqu'à leur

complète réalisation et se finalise par un rapport écrit ou verbal des résultats devant informer les dirigeants de l'organisation. On retrouve ce processus dans le tableau 4.1 sous la nomenclature 1-« anticiper, préparer, faire le suivi des opérations de la journée/semaine/saison ».

Pour eux, l'anticipation des opérations est l'étape capitale de ce processus. Ils expliquent que leur département doit toujours être prêt à toute situation réclamant leurs services et ce, particulièrement en période hivernale. Certains participants expliquent que, si les services d'urgence tels les pompiers, la police ou l'ambulance ne peuvent se rendre chez un citoyen, leur manque d'anticipation serait en partie responsable de cette situation. Certains ont utilisé l'expression « gérer le risque » afin d'expliquer la complexité de cette étape qui se situe avant chaque prise de décision notamment avant ou durant les opérations.

TGp : ...ça je trouve que c'est important...ça c'est une décision qui peut aller jusqu'à 2-3-4 cent milles...en frais d'argent pour une tempête...

TGp: Dans notre job de contremaître je vous dirais c'est de ramasser les événements puis de les diriger puis en quelque part...on est un petit peu un gérant du risque...en quelque part...on gère le risque...

En ce qui a trait à la deuxième voie, elle décrit deux rôles soit celui qui vise à 2a – « diffuser et traduire l'information » et celui qui vise à 2b- « assurer la transmission des savoirs ». Le premier fait donc référence à leur rôle d'« intermédiaire-traducteur ». Comme on peut le voir au 4.1, il y a aussi 14 participants dont les propos peuvent être résumés et donc regroupés sous cette nomenclature. Ce rôle vise la diffusion des informations pertinentes tant auprès des employés, des autres cadres, des citoyens que des élus. En exemple, ce rôle est de voir à diffuser les informations pertinentes à leurs collègues afin que les opérations se déroulent sans inconvénient à la fin de leur période de travail. Il faut ajouter ici qu'ils ont aussi un rôle de diffusion et traducteur lorsqu'ils sont en contact avec les citoyens car ils relaient leurs besoins

et demandes auprès de la direction tout en favorisant la compréhension des citoyens en ce qui concerne les règles établies par l'organisation.

Pour ce qui est du deuxième rôle, soit « assurer la transmission des savoirs », il est ici en lien notamment avec l'apprentissage de la viabilité hivernale. Tous les participants expliquent que ce rôle comporte des tâches informelles et non définies clairement à la description de tâches des contremaîtres. Malgré ce manque de balises, ils disent être responsables de voir à ce que tout nouvel employé soit accompagné lors de ses premières journées de travail afin de vérifier s'il détient les compétences requises à ses tâches tout en s'assurant qu'il soit formé en cas de lacunes. De plus, ils mentionnent avoir vécu des expériences professionnelles liées soit au coaching, à l'accompagnement ou à la formation sur le tas dans le cadre de leur fonction mais sans utiliser spécifiquement un de ces termes.

TGp : Quand j'ai commencé comme contremaître, ils m'avaient donné 17 personnes pour travailler pour moi, il y avait 2 personnes que c'était des personnes permanentes qui connaissaient ça...les autres c'était des temporaires...il y en avait des nouveaux qui n'avaient à peu près pas d'expérience. Donc la 1ère tempête de neige ... on...il a fallu que j'appelle des gens de jour les...les...compétents pour venir faire les travaux. La 2e tempête de neige je n'ai appelé peut-être la moitié des gens (de jour) puis la 3e tempête de neige on n'a pas appelé personne...on s'est débrouillés nous autres mêmes les gens qui étaient là...j'avais tout formé, du bombardier à aller à la niveleuse. Bien moi je venais...j'étais un ancien col bleu je connaissais toutes les machines de a à z donc c'était facile pour moi là...j'avais tout formé mon monde...

Enfin, six participants mettent plus l'accent dans leurs propos sur leur responsabilité quant à la gestion du personnel, cinq quant à la sécurité des usagers et des travailleurs et cinq expliquent l'importance de leur rôle qui est lié à l'offre de services aux citoyens que ce soit en personne ou via un appel téléphonique.

Il faut noter que tous les participants ajoutent, concernant leur rôle visant la gestion des opérations en période hivernale, qu'il est crucial pour eux de tenir compte de tous

les aléas notamment ceux liés à la « météo routièrè ». Cela nécessite de leur part de savoir écouter les informations transmises par les cols bleus qui œuvrent sur le terrain et de réfléchir avant toute prise de décision qui, elle, comporte la prise en compte de multiples éléments d'un contexte toujours en mouvement. En somme, une situation « météo routièrè » est donc une constante situation d'apprentissage. Le participant suivant résume à lui seul les propos de tous les participants et il met en évidence l'importance tant de tenir compte des particularités d'une situation « météo routièrè » (voir Figure 2.5) que de transmettre les informations pertinentes à ses collègues.

Gm : Ok...c'est sûr....c'est de s'assurer... c'est d'anticiper... c'est toujours d'anticiper et de s'assurer qu'on est capable de faire face à la commande lorsque y a des..une température....une tempête qui s'annonce ou une précipitation, un verglas, peu importe la situation au niveau de la VH...c'est de s'assurer de tout avoir tout en main pour donner le service au moment où les précipitations vont arriver...donc c'est de s'assurer que le sel soit en quantité suffisante, la pierre...soit en quantité suffisante, le sable que ce soit bien entreposé...ça soit accessible...que les camions sont prêts...on a juste à tourner la clef, ça part, ça décolle que le personnel qui est en place soit compétent puis qu'il ait toutes les informations pertinentes aussi pour être capable de travailler en fonction des niveaux de service qu'on a établis tout le monde ensemble... Donc tout ça mis ensemble fait en sorte qu'on doit puis aussi s'assurer aussi que la relève de nos collègues C aussi soit au fait quand y en a 1 qui part, l'autre embarque puis ... parce qu'on fait de la garde 1 sem. Sur 6...l'été puis l'hiver 1 sem. Sur 3...on divise le secteur en 2, donc faut faire le lien quand y en a 1 qui part l'autre embarque, faut faire le lien puis faut, s'assurer....on a des employés qui font de la garde aussi...vous avez vu ça ailleurs j'imagine, donc faut passer les calendriers, faut faire les cédules de garde pour que tout le monde soit au fait, s'assurer que quand on finit le vendredi mettons à 5h bien s'assurer que l'employé qui fait de la garde est au courant que c'est lui qui est de garde, qui a les papiers qu'il faut, il a tout ce qu'il faut, le téléphone cellulaire, le pagette, s'assurer de sa disponibilité...donc quand on dort, on avise les employés aussi dire - regarde si y a de quoi cette nuit ou si y a de quoi ce soir, c'est moi que t'appelle...n'importe quelle heure-...fait que on a le téléphone à côté puis on est prêt à faire feu...

En somme, l'analyse des propos des participants démontre que leur fonction comporte trois rôles stratégiques et que ceux-ci se déclinent en tâches et

responsabilités visant ultimement à maintenir la productivité au sein de leur département en fonction des attentes des dirigeants de l'organisation. Un de ces rôles vise la diffusion efficiente des informations au sein tant du groupe, de la hiérarchie qu'à l'externe. Le deuxième rôle d'importance est celui où ils prennent et assument des décisions opérationnelles qui elles nécessitent des savoirs techniques et comportent une gestion efficiente tant des différents aléas liés aux contextes que des ressources physiques et humaines mises à leur disposition. Enfin, ils ont un rôle crucial qui consiste à tisser et maintenir des liens interpersonnels forts et significatifs qui permettent notamment de valider et mettre en œuvre leur figure d'autorité afin d'assurer la productivité. Ces différents rôles nécessitent des capacités de socialisation et correspondent aux recherches de Mintzberg (2006) et Maurel et Bergeron (2006) qui expliquent que les cadres intermédiaires de proximité ont des rôles similaires et aussi complexes que les cadres supérieurs mais que ceux-ci se déroulent au sein de leur propre département.

#### **4.1.1.2 Contraintes liées à la fonction**

De plus, les participants mentionnent aussi avoir des contraintes inhérentes à leur fonction. Le Tableau 4.2 met en relief les contraintes les plus fréquemment exprimées par les participants qui, elles, sont regroupées par catégories. Cette nomenclature permet de brosser un portrait un peu plus précis de la profession de contremaître dans une municipalité et ce, indépendamment de la taille de celle-ci ou de la région où elle se situe dans la province.

Mp : Puis même pour nous-mêmes...on n'est pas infallible non plus...on a beau dire qu'on est...responsable, contremaître, superviseur ... on n'est pas faite d'acier nous autres non plus là...on a des contraintes, on a des contraintes des employés, on a des contraintes de nos supérieurs, on a des contraintes des citoyens, s't'une grosse tâche...

La première section du Tableau 4.2, regroupe sous une même catégorie, soit « employé », les propos des participants quant aux contraintes liées à leur rôle lors de



la gestion des employés cols bleus. La première contrainte de cette catégorie, appelée « syndicalisation et ancienneté des cols bleus/fonction entre l'arbre et l'écorce », résume les propos de 16 des participants. Selon eux, les règles émanant de la convention collective des employés sont un frein à une gestion optimale des opérations. En exemple, ils expliquent que, notamment en période hivernale, ils ne peuvent octroyer à l'opérateur le plus qualifié un parcours de déneigement ou une machinerie spécialisée car la convention collective prévoit cet octroi de par l'ancienneté des individus qui, eux, ont ensuite le choix de la machinerie.

**Tableau 4. 2**  
Contraintes de la fonction

CONTRAINTES	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants	n:5	n:4	n:3	n:5	n : 17
EMPLOYÉS					
Syndicalisation et ancienneté des cols bleus/fonction entre l'arbre et l'écorce	5	3	3	5	16
Gestion de la liste de rappel	5	1	0	1	7
Gestion des nouvelles générations	1	2	1	1	5
ÉLUS / CITOYENS					
Demandes des élus	4	3	3	4	14
Liens avec les citoyens / 311	3	1	1	1	6
AUTRES CONTRAINTES					
Manque de temps/disponibilité	1	3	1	3	8
Bureaucratie/informatique	3	2	0	0	5

De même, leur rôle semble problématique et complexe lorsqu'ils doivent conjuguer avec de l'absentéisme ou encore avec un manque d'effectif. Dans ces cas, ils utilisent une liste de rappel édictée elle aussi selon l'ancienneté des employés. D'ailleurs, sept

participants, dont cinq proviennent des *très grandes municipalités*, parlent spécifiquement d'une gestion très ardue de la liste de rappel. Ils expliquent perdre beaucoup de temps à tenter de rejoindre les travailleurs inscrits sur cette liste. Ceux-ci sont souvent des travailleurs contractuels, temporaires ou saisonniers pouvant provenir de divers départements des travaux publics et ayant parfois peu d'expérience pour opérer de la machinerie utilisée au département de la voirie. Cette réalité est donc une contrainte pour les participants car ils expriment ne pas toujours avoir à leur disposition des ressources humaines formées adéquatement afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation dans les temps requis. Ceci les amène à effectuer eux-mêmes ou à gérer du compagnonnage afin d'assurer l'efficacité de nouveaux opérateurs sur de la machinerie lourde qui elle, lorsque déployée, a une incidence certaine sur la sécurité des citoyens. Les participants expriment à cet égard n'avoir aucune emprise sur le choix de l'individu à former qui, lui, peut ne pas être suffisamment habileté sur ce type de machinerie. De plus, ils disent ne pas être explicitement mandatés par l'organisation pour effectuer ce compagnonnage, en faire le suivi et pouvoir décider formellement si l'individu répond ou non aux critères fixés par l'organisation.

En lien étroit avec la gestion de la liste de rappel, les propos de cinq participants indiquent une autre contrainte. Selon eux, plusieurs travailleurs et particulièrement ceux issus des nouvelles générations de travailleurs, sont de moins en moins disponibles pour faire du temps supplémentaire. Selon eux, ils refusent fréquemment d'entrer au travail les soirs, les fins de semaine et les jours fériés et ce, même lorsqu'il s'agit d'appels plus urgents. L'effet de ces refus fait en sorte que parfois, lorsque les gens inscrits sur la liste de rappel ont tous été contactés et qu'il manque toujours des effectifs, certains participants vont devoir avoir recours à des entreprises privées afin de faire effectuer le travail.

En somme, de par ces exemples, les participants disent vivre avec des contraintes souvent liées aux clauses édictées par la convention collective et donc de devoir s'astreindre à des façons de procéder qu'ils doivent mettre en application lors de la gestion des employés. Ces dernières, selon eux, leur donnent peu de marge de manœuvre pour mener à leur guise les opérations et les amènent à souvent devoir former de nouveaux employés sur la machinerie.

En ce qui concerne la deuxième catégorie de contraintes mentionnées par les participants, soit « élus et citoyens », elle se distingue en étant un déterminant d'une entreprise publique. On peut lier cette catégorie avec le fait que les contremaîtres conjuguent tous avec une gestion tridimensionnelle dont deux de ses dimensions, soit élus et citoyens, réfèrent à l'aspect politisé d'une organisation publique. Ces deux dimensions doivent être prises en compte lors de l'analyse du contexte de travail des contremaîtres où on peut illustrer ces derniers comme étant situés au centre d'un triangle où chaque sommet a une part d'influence sur la gestion de leur département. Ces trois sommets se nomment « direction », l'autre « élus » et le dernier « citoyens ». Les citoyens et les élus étant vus comme des dirigeants par seize des participants car ils ont de l'influence notamment sur les politiques établies et les demandes dérogatoires faites à leur département.

D'ailleurs, leurs propos démontrent que cette forme de gestion les amène à vivre des tiraillements, complexifie leurs rôles et nécessite de leur part une adaptation lorsqu'il y a un nouveau conseil municipal. Ils expliquent que lorsque les élus arrivent au pouvoir, ils ont souvent une vision différente de leurs prédécesseurs quant à la forme de gestion des ressources et quant aux services à déployer aux citoyens. Cette vision est souvent teintée par des promesses électorales qui ont été partagées aux citoyens avant les élections. Ainsi, à tous les quatre ans, une nouvelle vision peut venir modifier les priorités de l'organisation faisant en sorte que les contremaîtres peuvent

être amenés à modifier, suite à ces décisions, la gestion des opérations en fonction de ces changements.

XTGm : Les élus, je vous dirais qu'on a une pratique à XXXX que ça ressemble beaucoup à des dirigeants

TGp : Parce qu'eux autres ça amène des nouvelles critiques de la part des citoyens, les citoyens bien c'est un voteur, c'est un vote...

C'est dans ce cadre politisé que, selon quatorze participants, certaines demandes des élus à leur égard ou à l'égard de leur directeur sont vues comme des contraintes. Ils mentionnent qu'ils doivent tenter de répondre positivement à ces demandes même si celles-ci ne correspondent pas toujours à la ligne directrice décidée au sein même de leur département. Ils confient que parfois ces décisions peuvent même être déconcertantes et démotivantes pour leurs employés car elles les amènent à modifier des façons de faire qui sont reconnues comme efficaces. À cet effet, elles ont un impact sur la perception des employés quant à leur figure d'autorité.

TGp: Bien moi, je pense que, je vais vous dire ce que je pense...je pense que mon directeur n'a pas de colonne... regarde c'est ça...c'est ça...on ne le fait pas....(tape sur le bureau)...merci beaucoup monsieur bonjour... mais lui quand il se fait menacer de faire appeler xxx puis passer à TVA puis etc... Je peux comprendre qu'il me dise envoie une machine pour que j'aie la paix...mais...je ne trouve pas ça logique là...puis c'est l'argent du public qu'on dépense...dans le chemin pour rien là...

Il faut spécifier que la plupart disent que ces demandes des élus sont moins fréquentes que par le passé et certains participants réfèrent maintenant les élus à leur directeur pour enrayer ce tiraillement.

TGm : mais ça aussi c'est...une relation politique, contremaître, c'est politisé des fois c'est à faire attention là...on ne peut pas embarquer trop dans ça là....Tout ce que les conseillers vont nous demander de faire...bien on a un patron...c'est de passer par notre patron, si il dit de le faire...on va le faire...nous autres, autrement dit, faut rester sans prise publique ici là...

Quant aux liens avec les citoyens, ils sont mentionnés par six participants dont trois travaillent dans une *très grande municipalité*. Dans ces cas, c'est la ligne téléphonique centrale, appelée le 311, qui est spécifiée le plus fréquemment comme étant une contrainte. Cette ligne d'accès est offerte comme porte d'entrée unique aux citoyens qui désirent notamment recevoir des informations ou déposer une plainte. Tous les participants n'ayant pas ce type de ligne d'accès, dans le cadre de leur fonction, doivent soit répondre eux-mêmes aux appels des citoyens ou il y a une personne au sein même du département qui est affectée à cette tâche. Mais, peu importe le type de municipalité, ils doivent tous rappeler un citoyen lorsque ce dernier a tenté d'entrer en contact avec le département des travaux publics et qu'il attend une réponse à sa demande ou une information.

Les participants, dont la ligne d'accès 311 est en usage dans leur municipalité, expliquent que le problème provient du fait que les personnes qui répondent aux appels des citoyens ne connaissent pas suffisamment les fonctions de chacun au sein des départements et ne dirigent pas toujours les citoyens vers la personne en mesure de les aider. Si cela se produit, cette situation amène parfois une certaine animosité de la part du citoyen qui doit être gérée alors par le contremaître lors du retour d'appel.

Malgré les contraintes vues jusqu'à maintenant, leur rôle visant la productivité du département comporte de prendre des décisions et d'atteindre les objectifs fixés par leur organisation. C'est à cet égard que leurs propos font souvent mention que cette fonction se situe « entre l'arbre et l'écorce ».

Gm : puis j'ai l'habitude de dire....le contremaître marche sur une ligne...il y a les cadres supérieurs qui sont ...d'un côté...et les employés manuels qui sont de l'autre bord...de chaque côté y peuvent s'énervier autant qu'ils le veulent...le seul qui n'a pas le droit de s'énervier c'est le contremaître...il faut garder la tête froide, il faut continuer de marcher sur notre ligne et ramener tout ce beau monde à l'ordre...



Gp : puis la convention collective, tu es toujours entre l'arbre puis l'écorce...contremaître tu es comme...tu es boss, tu n'es pas boss ...si ça va mal en bas bien ça va te retomber dessus puis si ça va mal en haut, bien ça te retombe dessus. Tu es comme entre les 2 là, donc c'est vraiment la position qui n'est pas facile (rires)

Maintenant, la dernière catégorie, soit « autres contraintes » réfère, d'une part, au manque de temps et à la disponibilité requise en dehors des heures normales de travail afin de réaliser leurs tâches quotidiennes et, d'autre part, à leurs tâches liées à la bureaucratie et à l'informatique. Il faut mentionner que ces contraintes sont liées directement à leurs tâches en période hivernale car en été, le contexte de travail n'est pas aussi contraignant.

Il est intéressant de constater ici la différence entre les types de municipalités pour ces contraintes. Ainsi pour le manque de temps et la disponibilité requise, on retrouve la majorité des participants au sein des *grandes, moyennes et petites municipalités*. Une des explications avancées par les participants est que, lorsque la municipalité est en région, plus le territoire à desservir est grand et parfois rempli de particularités (montagnes, centres de ski, lacs, etc.). De plus, souvent, il y a plusieurs points de service faisant en sorte que le contremaître doit se déplacer sur de longues distances. N'ayant pas d'outil technologique pour faire le suivi des requêtes dans son véhicule, il s'accumule alors, à son insu, moult courriels et demandes de toutes sortes à son bureau.

Gm : parce que là tu vas être en train de parler au téléphone puis tu vas en recevoir un (courriel) en plus...puis tu n'auras plus le temps...des fois on part avec...je ramasse mes affaires le matin...je me prépare une cédule parce que... on fait du kilométrage...donc je prépare tout...je mets ça dans un ordre pour aller faire un parcours... en m'en allant pour que mes coups portent...là...première affaire que je sais...j'ai fait 20% de ce que j'avais planifié...le téléphone a sonné...puis...un autre m'a appelé...puis la police « call »... Notre travail c'est ça...donc là tu es obligé de revenir au bureau...tu arrives au bureau, il y en a ça ! Moi le territoire est complètement à l'autre bout là-bas donc ça me fait des bonnes journées à...quand je pars



là...je vais juste voir une job...des fois ça me prend 1h aller voir un trou à côté d'un puisard...tu perds 1h de ta journée là...pas assez de 8h dans une journée pour faire ce qu'on a à faire... (rires)

Une autre raison évoquée, particulièrement par les participants des *petites et moyennes municipalités*, c'est qu'ils sont seuls à assumer le rôle de cadre comportant toutes les tâches et/ou décisions relatives à leur département. Ce rôle requiert alors une grande disponibilité de leur part pour être en mesure d'atteindre les objectifs de leur organisation.

XMm : Pour une ville là, ... c'est 5 jours par semaine, c'est 6 jours par semaine, bien souvent c'est 7 jours par semaine. Ça fait qu'à un moment donné, on est plus souvent avec ces employés là qu'on peut être avec nos conjointes là.

Pour ce qui est de la bureaucratie et de l'informatique, on retrouve ces contraintes surtout dans les propos des participants œuvrant au sein des *très grandes et grandes municipalités*.

TGp: on s'est aperçu...je pense...que ça prend une personne pour s'occuper de ça...parce que je n'ai pas de temps disponible pour vérifier ça...et....c'est un outil indispensable....exemple....tout ce qui est....tout ça...c'est des rapports de salage...de grattage, de soufflage...

À ce titre, certains parlent de l'informatisation et de la bureaucratisation des processus de gestion des ressources (ex : rapports relatifs aux employés, sel, abrasif, etc.) comme une contrainte car la direction ne leur accorde pas de temps particulier tant pour apprendre à travailler avec ces nouveaux outils que pour analyser les rapports qui en découlent afin d'optimiser les opérations et donc la productivité.

En somme, on peut percevoir dans les propos des participants que différentes contraintes viennent brouiller les cartes lorsqu'il s'agit d'effectuer leur fonction et leurs rôles de contremaître avec efficience. La sous-section suivante permet de préciser leurs propos en leur demandant leurs perceptions quant aux distinctions entre

la fonction d'un contremaître œuvrant au sein de l'entreprise publique et celle d'un contremaître de l'entreprise privée.

#### **4.1.1.3 Fonction de contremaître : distinction - public et - privée**

En premier lieu, les réponses des participants indiquent, qu'à leurs yeux, il y a de grandes distinctions entre les deux types d'organisation. Selon eux, les municipalités ont comme mission d'offrir des services aux citoyens et les entreprises privées visent à demeurer rentables donc à optimiser leurs façons de procéder aux opérations.

De plus, l'analyse des distinctions entre – public et - privé vient corroborer les propos des participants quant aux contraintes exprimées à la sous-section précédente. À ce titre, on y retrouve quasi les mêmes éléments répertoriés précédemment au sein du Tableau 4.2. Ainsi, selon eux, les contraintes vécues pour effectuer leurs rôles avec efficience n'existent pas pour ceux qui ont la même fonction dans l'entreprise privée. Les paragraphes suivants, appuyés par les propos d'un participant, permettent d'illustrer avec clarté les propos tenus par tous. Pour eux les contremaîtres œuvrant au sein de l'entreprise privée :

1) ne vivent pas avec la syndicalisation des travailleurs qui amène son lot de problèmes tels que la difficulté à congédier du personnel non performant ou encore de donner un salaire en fonction du rendement,

TGp: Des pommes pourries y sont parties au privé...y en a pas...y a plus de latitude à gérer des gens - toi tu es un bon opérateur, ça fait 10 ans que tu travailles...je te donne ce prix-là...je te donne 30\$ de l'heure... toi tu commences je t'en donne 20\$...ici on fait partie d'une convention collective que le gars soit très bon ou pas bon partout, il est qualifié...y gagne tous les deux 22\$....ça c'est pas facile ...nos bons employés, notre 20% qui sont très bons là...ils ne sont pas plus payés que le 20% qui se trainent les pieds qui font de la poussière là...

2) peuvent modifier les horaires des travailleurs et que ces derniers ne peuvent refuser de faire du temps supplémentaire,

TGm : Y n'a juste une, la plus importante...il peut en avoir plusieurs mais la seule qui me frappe...c'est que dans le privé...on ne dit pas non. Dans le public on peut dire non n'importe quel temps...puis partir tranquille...-non je ne rentre pas...moi je m'en vais-...dans le privé, je ne suis pas sûr qu'on ferait ça...à tour de bras de même...

XPm: Bien regarde...la façon de travailler...les syndicats... là des entreprises privées sont pas gérées par ça là ...si ils veulent commencer à 6h le matin...ils vont commencer à 6h, si une job presse...si ils veulent sur l'heure du midi, finir à ...bah à midi....on finit à midi et demi...finissons à midi et demi bon on prendra une demi-heure pour dîner..... ils n'ont pas ces contraintes là...nous autres on a toute ça...

### 3) ne travaillent pas sous l'influence de la politique.

Gp: Ce qui joue beaucoup... dans le public il y a beaucoup de politique donc souvent tu fais des affaires... faut que tu fasses comprendre ça à tes employés....on devrait peut-être pas faire ça mais on le fait parce que ça vient de plus haut puis il faut le faire... ça c'est une autre contrainte dans le public que tu n'as pas dans le privé donc c'est ça...c'est politique

### 4) les décisions peuvent être prises plus rapidement dans le privé car il y a moins de contraintes organisationnelles.

Mp : Souvent lors des prises de décision ... le niveau hiérarchique n'est pas long tandis que dans des organismes publics c'est plus...c'est différent, on a 1-à faire des demandes, 2- on a à être approuvé, 3- à être approuvé puis 4- à prouver...

En somme, les participants et ce, peu importe le type de municipalité, distinguent en premier lieu ces deux types d'organisation selon leur mission distincte. Il faut relever ici un certain paradoxe au sein de leurs propos car, lorsqu'ils décrivent leur fonction à l'article 4.1.1.1, ils expliquent pourtant avoir un rôle principal lié à la productivité de leur département. Leurs propos ne décrivent pas ce rôle comme étant principalement axé vers les services à octroyer aux citoyens. D'ailleurs, ils indiquent que les services aux citoyens à l'article 4.1.1.2 sont des contraintes. Selon Haynes (2010, p. 27), il ne fait aucun doute que les administrations publiques vivent des changements

majeurs notamment en ce qui concerne l'approche managériale qui vise une réduction de leur taille, la priorisation des logiques de la concurrence modifiant l'orientation clientèle avec des objectifs à court terme, une obsession de la performance et une justification des dépenses. La question ici est de savoir si ce paradoxe quant à la mission « réelle et effective » de l'organisation, crée des problèmes lorsqu'ils veulent effectuer leurs rôles à leur convenance et avec efficience. Est-ce cette nouvelle approche managériale qui est à la base des contraintes énumérées précédemment et la cause de certaines perceptions négatives des participants quant à leur fonction et leurs rôles au sein d'une administration publique ?

Haynes (2010, p. 29) répond quasi à ces questions :

Ces mutations de leur environnement professionnel sont susceptibles d'augmenter le niveau de stress des travailleurs. Incapables de s'adapter, ils pourraient être tentés par d'autres tâches, par un poste à temps partiel ou par une retraite anticipée, laissant la place à de nouveaux employés, moins rémunérés et plus réceptifs à de nouvelles méthodes de travail.

Si cela s'avère la réalité et que plusieurs contremaîtres et opérateurs quittent en même temps les départements des travaux publics, cela pourrait se solder par une montée d'entreprises privées qui donneront des services aux citoyens et conséquemment une précarisation de la mémoire organisationnelle de ces organisations.

En somme, jusqu'à maintenant, les participants spécifient vivre de multiples contraintes pour effectuer leurs rôles et leurs responsabilités avec efficience ainsi que des tensions soit envers les citoyens ou encore envers les nouvelles générations de travailleurs. De plus, que ce soit sur le plan de la gestion des ressources humaines qui est fortement imprégnée des conventions collectives des cols bleus ou de l'impact de l'influence de la politique (élus-citoyens) sur les décisions organisationnelles, la fonction de cadre intermédiaire de proximité dans une entreprise publique leur semble plus contraignante que la même fonction au sein d'une organisation privée.

#### **4.1.1.4 Changement de la fonction / transformation hiérarchique des contremaîtres**

Comme discuté au chapitre II, certains chercheurs, dont Woolf (2005) et Gillet (2005, 2009, 2010) se sont attardés au phénomène de la transformation hiérarchique des cadres au sein des organisations. Selon eux, l'aplanissement des structures et la modification des rapports de force sont le lot de plusieurs organisations. Certaines remanient tant les tâches que les rôles et les responsabilités de leurs travailleurs à chaque strate hiérarchique.

Cette transformation hiérarchique fait en sorte que parfois les travailleurs, et particulièrement les cadres actuellement en poste, perçoivent et ressentent une certaine dévalorisation de leur profession. Certains, dont les tâches ne nécessitent plus autant leurs connaissances d'expert-technicien pour lesquelles ils ont été engagés, peuvent alors se sentir dénués de pouvoir de décision et simplement chargés de relayer les objectifs dictés par leurs supérieurs.

C'est notamment à cet égard que les perceptions des participants quant à cette potentielle transformation hiérarchique sont étudiées plus à fond. Dans le tableau 2.2 portant sur les conditions influençant la transmission des savoirs, la transformation hiérarchique est incluse dans les conditions personnelles. Dans le modèle systémique présenté à la figure 2.4, ces perceptions sont interdépendantes des conditions organisationnelles. Celles-ci renvoient à une possible modification des attentes des dirigeants de l'entreprise envers cette fonction.

Comme on peut le voir, le Tableau 4.3 met en évidence que tous les participants à cette étude perçoivent que leur fonction a subi depuis quelques années des transformations importantes.

**Tableau 4. 2**  
Transformation hiérarchique

FACTEUR	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants	n:5	n:4	n:3	n:5	n : 17
<b>Transformation hiérarchique</b>					
oui	5	4	3	5	17
non	0	0	0	0	0
+ ou -	0	0	0	0	0

En premier lieu, selon les participants provenant surtout des *très grandes et grandes municipalités*, leurs rôles ainsi que la description de leurs tâches se sont modifiés au fil des années car ils doivent maintenant gérer les opérations à partir du bureau et non plus sur le terrain.

TGm : Oui nous autres la description de tâches ici est précise...c'est 80% dehors, 20% en dedans...mais en réalité...le concret...c'est pas ça qui se fait...c'est 80% en dedans...20% dehors...

Ces participants déplorent cette absence physique de plus en plus fréquente auprès des opérateurs car elle a de multiples impacts sur leurs rôles au sein du département. Premièrement, elle les amène à ne pas pouvoir s'assurer, comme auparavant, de l'efficacité des opérations et de l'observance des règles de santé et sécurité par les effectifs. De même, ils expliquent qu'elle ne favorise en rien la productivité attendue par l'organisation car celle-ci nécessite la compréhension et l'adhésion des employés à ces changements et que c'est en contexte qu'ils peuvent expliquer et traduire de vive voix les attentes de l'organisation. Enfin, ils ont aussi la perception de perdre en partie leur figure d'autorité face à certaines décisions car ils sont de moins en moins maîtres de leurs actions envers leurs employés.



Leurs propos sont récurrents et explicites à l'effet qu'il existe une inadéquation entre leur perception des rôles et tâches liés à cette fonction et la description qu'en font leurs dirigeants depuis l'informatisation des processus. Pour eux, l'objectif de leur organisation est maintenant d'avoir en sa possession des rapports de plus en plus étoffés sur tous les coûts des opérations du département afin d'atteindre des objectifs de productivité. Ils expliquent que les opérations subissent des changements en fonction des résultats de ces rapports et que cela amène parfois à devoir modifier les façons de faire des opérateurs afin de réaliser des économies rendant du même coup quasi inutile leur expertise développée à même le terrain.

Pour plusieurs de ces participants, c'est lors des fusions municipales de 2002 qu'ils ont subi des changements majeurs dans leur fonction. Ils expliquent que la taille de l'organisation a fait en sorte que les départements des travaux publics ont été subdivisés au lieu de demeurer semblables. Affectés à un département spécifique (ex : la voirie), la diversité de leur rôle et de leurs responsabilités s'est amenuisée et leurs contacts avec les autres départements ont grandement diminué. Ils ajoutent que ces changements ont amené un cloisonnement des savoirs car, entre autres, il existe maintenant des silos entre les divers métiers, les départements et même les arrondissements.

TGp : (...) comme nous, ils nous ont mis en silo les contremaîtres, on s'occupe juste de la voirie...on ne fait plus d'aqueduc, on ne fait plus de parcs, on ne fait plus... La seule affaire, c'est ça là...le contremaître qui va arriver, il va être bien bon dans son domaine mais à côté...(rires) ça sert à rien... Tandis que moi...de la façon que j'ai été formé...moi n'importe quoi là... parc, voirie, aqueduc, dans le garage, mécanique, n'importe quoi...j'aurais pu diriger n'importe laquelle de ces affaires-là parce qu'on a toujours été mêlé à tout. Aujourd'hui ils veulent une expertise dans un domaine, pas sûr que c'est très très bon là parce que tu es plus...enligné juste...comme là nous y nous enlignent voirie, voirie...là on va être des spécialistes de neige, spécialistes d'asphalte mais s'il y a un problème au niveau des aqueducs...là on ne s'occupe plus de ça...on s'mêle pas de ça... Là il y a des cours...moi j'avais un cours aussi ... au niveau de l'aqueduc pour être capable de travailler sur l'eau puis tout ça, bien là...on ne s'occupe plus

de ça pantoute là...Ce cours-là, à un moment donné, la carte n'est plus bonne, il faut que tu la renouvelles, si tu renouvelles pas ta carte tu n'as plus le droit d'aller travailler là donc c'est toutes des choses qui vont se perdre avec les, avec les prochaines années là...

Les participants qui vivent cette réalité expliquent qu'ils ne peuvent plus être polyvalents dans leur travail. Ils perçoivent que leur expertise lors de la pratique de certaines tâches liées à la gestion des opérations, ne convient plus à leur employeur, qu'elle n'a plus de valeur précise. Ils expriment que ce manque de polyvalence fait en sorte qu'ils perdent, au fil du temps, une certaine partie de leurs savoirs car ceux-ci ne sont pas actualisés. Ils ajoutent que ceci amène les travailleurs à moins partager leurs savoirs car ceux-ci leur semblent désuets. Selon eux, cela crée aussi des clivages entre les contremaîtres car les nouvelles générations de travailleurs ne se réfèrent plus aux mêmes personnes, celles-ci perdant du même coup leur autorité en certaines matières.

L'analyse révèle aussi que les participants, peu importe la taille, font ici des liens entre les attentes grandissantes envers eux de la part de leurs dirigeants dans le cadre de la gestion des ressources et de la productivité et la transformation au fil des années de leur profession. Se sentant parfois dépassés par la bureaucratie et l'informatisation des processus ainsi que par les nouvelles formes de gestion imposées par leur organisation, entre autres, envers les opérateurs, ils ne savent pas toujours comment se positionner dans leurs nouveaux rôles.

Pour plusieurs, c'est lors de l'affichage des postes de contremaître que leurs dirigeants leur signifient qu'ils ne répondent plus adéquatement aux besoins de leur organisation. Ici, pour expliquer leurs perceptions, ils prennent pour preuve les offres d'emploi de contremaître qui paraissent tant à l'interne qu'à l'externe. D'après eux, elles signifient que leur organisation désire dorénavant embaucher des gens détenant plus de compétences et de scolarisation qu'eux et provenant de l'externe. En outre, elle veut embaucher des contremaîtres détenant des connaissances et des aptitudes notamment en gestion et en informatique.

Gp: Ouais je pense que ça va être comme ça...parce que toutes les choses qu'on voit...y demande toute un DEC...parce qu'on les regarde, on n'est pas plus fous que d'autres...on regarde un peu partout ce qui se passe...puis ce qui a sur le marché là...et puis ...y demandent toute des DEC..... soit en génie civil puis tout ça...ou là maintenant y demande le AEC plus 5 ans d'expérience mettons, y demandent le P6B (le compagnon en aqueduc) y demande ça de plus en plus ...donc (...) ça va être plus dur....plus ça va aller plus y vont prendre du monde qui ont des papiers, qui ont du théorique mais de la pratique y en aura plus gros là...

Pour eux, il va résulter de cette approche une perte d'expertise au sein de leur organisation car leur fonction nécessite des savoirs en lien avec les métiers exercés qui ne peuvent s'apprendre à l'école mais bien sur le terrain. Mais, pour leur part, les participants les plus scolarisés expriment qu'ils sont tout de même en accord avec le fait d'engager des gens de l'externe et plus scolarisés car les rôles et tâches du contremaître se complexifient. Selon eux, leur organisation doit dorénavant engager des gens aptes à tenir compte des nouvelles réalités et exigences réglementaires au sein des municipalités.

Pm: ...moi...dans le futur comment je vois ça...mais c'est de plus en plus complexe..... que ça soit la gestion de personnel ou la façon d'intervenir sur les chantiers, sur les réparations qu'on fait, la sécurité...les méthodes de travail, les responsabilités qu'on a au niveau de l'eau potable, les eaux usées ... avec le gouvernement, les comptes à fournir...la paperasse, on nous demande de plus en plus d'exigences, de comptes à rendre...

A ce titre, un de ces participants déplore que son organisation, comme par le passé, engage encore des gens à l'interne qui ont peu ou pas de formation technique. Il explique que ceci dévalorisera la profession à long terme.

TGp: ...mais s'il n'a pas sa 12e année ... c'est pas grave...s'il a 5 ans d'expérience ça va compenser puis toute ça, oui ça va compenser mais il ne saura toujours pas écrire...il ne saura toujours pas compter...il ne saura toujours pas faire des phrases...moi c'est ce que je dis c'est qu'à un moment donné, ils ont dévalorisé le poste de contremaître en allant...au lieu d'aller chercher quelqu'un qui a de la technique puis tout ça...ils ont dit ça c'est trop compliqué...on va monter notre monde de préférence. Dans les années 80 puis

dans les années 90, de préférence le président du syndicat on le met contremaître, il se « ferme la gueule » puis il se revire de bord puis il fesse les gars.

Certains avancent comme solution qu'il faudrait, pour l'avenir de l'organisation et de leur profession, un mélange équilibré de techniciens et de gens de terrains et autant de savoirs expérientiels que de connaissances acquises dans un établissement scolaire. À ce titre, ils expriment que les dirigeants de leur organisation commencent à percevoir les problèmes engendrés par le déficit d'expérience sur le terrain dont une baisse de la qualité des opérations et ils tentent actuellement de corriger le tir. Ils expliquent que les nouveaux contremaîtres, de par les nouvelles attentes, ont tendance à demeurer au bureau et, de ce fait, ils ne font pas les apprentissages nécessaires pour comprendre et surtout encadrer adéquatement le travail des cols bleus.

Mp: Mais disons la théorie moi je dirais c'est 40% puis que 60% c'est la pratique minimum....que ça prend pour faire un ensemble

Ces participants concluent en disant que le manque d'expertise chez ces nouveaux contremaîtres fait en sorte notamment de diminuer leur crédibilité auprès de leurs employés et a aussi des répercussions sur leurs capacités à anticiper les opérations en période hivernale.

En somme, l'analyse de tous ces propos et les réponses des participants amènent à penser que la fonction de contremaître s'est modifiée dans les dernières années au sein des municipalités. Plusieurs participants sont affectés et préoccupés par ces changements notamment quant à leur perte d'expertise et d'autorité lors de la gestion des opérations. De plus, les formes de gestion actuelles les amenant à modifier leurs modes de gestion des ressources et des opérateurs semblent avoir une influence sur leurs logiques identitaires qui, elle a toujours été basée sur leurs connaissances et savoirs techniques. Leurs propos confirment les résultats de Gillet (2010, p.61) qui spécifient que plusieurs changements organisationnels amènent une forte mutation,

voire un éclatement de cette fonction d'encadrement. Cette auteur souligne que les agents de maîtrise n'ont pas toujours les capacités d'investir dans ces nouveaux registres de compétence et qu'on observe donc des différences entre les compétences souhaitées et celles qui sont réellement mobilisées. Enfin, elle spécifie que, de par ces changements, les contremaîtres voient leurs conditions de travail se détériorer amenant notamment du stress et des tensions. Enfin, elle finalise en disant que ceci questionne les conditions de réalisation du travail et les difficultés rencontrées par cet encadrement.

À ce stade, tous ces résultats bien qu'instructifs quant au contexte de travail mouvant de même qu'aux rôles, à la complexité et à la transformation hiérarchique de cette fonction, ne permettent pas de savoir si ces perceptions ont un impact sur l'engagement des participants à effectuer leurs rôles et leurs tâches quotidiennes avec efficience. La prochaine sous-section vise, en introduisant et considérant l'habilitation psychologique, à vérifier si, par des questions précises sur certaines de ses composantes, on peut dégager la motivation des participants à effectuer avec efficience leurs rôles et leurs tâches dans le cadre de leur fonction.

#### **4.1.1.5 Habilitation psychologique**

Cette sous-section s'intéresse à l'habilitation psychologique des participants. Il faut rappeler, comme expliqué au sein du chapitre II, point 2.3.2, que le concept « habilitation » est utilisé et étudié lorsqu'on discute de « l'état d'une personne qui souhaite et se perçoit capable de contribuer activement au succès de l'organisation » (Boudrias et Savoie, 2006, p.120).

En ce qui concerne l'habilitation psychologique, qui est appelée ici « HP », il s'agit de

[...] l'état d'une personne qui adopte une orientation (pro)active par rapport à son rôle de travail. Cet état peut alors amener les travailleurs à développer des comportements « habilités » pouvant être définis comme étant des

« comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation ». (Boudrias et Savoie, 2006, p. 125)

De plus, les recherches de Boudrias et *al.* (2010, p.147), mentionnent ceci :

[...] un postulat central de cette approche est que les structures ou les pratiques de gestion dites «habilitantes» doivent susciter certaines cognitions chez les individus pour engendrer des bénéfices tangibles, tels que l'engagement au travail et la recherche d'améliorations dans l'organisation.

Ces chercheurs ajoutent que l'habilitation psychologique devrait conduire à

[...] des comportements d'implication tels que a) réaliser ses tâches de façon consciencieuse, b) améliorer de façon continue la façon de réaliser son travail, c) collaborer avec ses collègues afin d'assurer un fonctionnement efficace de son unité de travail, d) améliorer de façon continue l'efficacité du groupe et e) participer au maintien et à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation (Boudrias et Savoie, 2006).

En considérant ces définitions, il s'avère donc pertinent ici de valider les perceptions des participants quant à certaines composantes qui favorisent l'habilitation psychologique (Migneault et *al.*, 2009). En ayant comme postulat que la transmission des savoirs nécessite notamment des comportements d'habilitation de la part des participants, des questions ouvertes provenant de l'instrument de mesure développé par Boudrias et Savoie (2006) sont posées aux participants. Elles visent à vérifier, entre autres, 1) s'ils se perçoivent comme des agents pouvant intervenir sur leur cadre de travail et 2) s'ils croient en leurs capacités de le modifier et de l'améliorer.

Ces questions portent sur quatre des composantes de l'habilitation psychologique qui sont la clarté du rôle, l'autonomie, la mise à profit des compétences et la reconnaissance. Celles-ci ont été choisies au sein de ce mémoire car des recherches actuelles (Boudrias et Savoie, 2006 ; Migneault et *al.*, 2009 ; Boudrias et *al.*, 2010)



démontrent qu'elles sont significatives tant sur l'habilitation psychologique que comportementale des travailleurs.

Il faut souligner que ces quelques questions sur l'habilitation psychologique au cours de l'entrevue ne peuvent permettre une vérification ni une validation de l'habilitation tant psychologique que comportementale des participants. Elles visent strictement à donner des pistes de réflexion quant à certaines de leurs perceptions qui pourraient avoir une incidence sur leur développement professionnel et sur leur motivation à transmettre leurs savoirs à leurs pairs. Les réponses des participants sur ces quatre composantes sont consignées au Tableau 4.4.

**Tableau 4. 4**  
Habilitation psychologique

COMPOSANTES	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants	n:5	n:4	n:3	n:5	n : 17
<b>Clarté du rôle</b>					
oui	2	3	1	0	6
non	2	0	1	4	7
+ ou -	1	1	1	1	4
<b>Autonomie</b>					
oui	4	3	3	3	13
non	0	0	0	2	2
+ ou -	1	1	0	0	2
<b>Mise à profit des compétences</b>					
oui	2	4	2	4	12
non	2	0	1	1	4
+ ou -	1	0	0	0	1
<b>Reconnaissance</b>					
oui	1	2	0	1	4
non	4	1	2	3	10
+ ou -	0	1	1	1	3

Il faut ajouter que ces résultats sont étudiés ici comme étant des facteurs 1- relatifs aux conditions personnelles du modèle systémique présenté à la figure 2.4.; 2- qui peuvent influencer les conditions de transmission au sein de l'organisation et enfin, 3- que ceux-ci sont souvent dépendants des conditions organisationnelles. De fait, les recherches portant sur l'habilitation tant psychologique que comportementale démontrent une forte interdépendance entre les perceptions des employés quant à ces composantes et les politiques et caractéristiques inhérentes à une organisation habilitante Migneault et *al.*, 2009, p.250).

#### Clarté du rôle

On définit qu'un rôle est clair pour un travailleur lorsque celui-ci lui permet notamment de bien connaître les buts et objectifs à viser dans le cadre du travail, les processus à privilégier pour y parvenir ainsi que le temps dont il dispose pour les atteindre. De plus, un rôle est clair lorsqu'il comporte des critères de performance et des limites de responsabilités bien définis et connus de tous au sein de l'organisation.

Les recherches de Boudrias et Savoie (2006), de Migneault et *al.* (2009) et de Boudrias et *al.* (2010) démontrent que l'habilitation psychologique des employés peut être accrue par le niveau de clarté de leur rôle au sein de l'organisation et que, s'ils n'en connaissent pas les limites et responsabilités, ils ne seront pas en mesure de rencontrer les attentes de leurs dirigeants et de contribuer pleinement à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ainsi, à cette question, six participants ont répondu qu'ils perçoivent que leur rôle est clair et précis car leurs dirigeants ont confiance en leurs actions et décisions et qu'ils reçoivent une rétroaction à cet effet de leur part. Cette rétroaction est un espace de temps défini et prévu entre eux et leurs dirigeants qui leur permet de savoir et de comprendre ce qu'ils ont à faire dans le cadre de leur fonction afin de répondre et même dépasser les attentes de l'organisation.

XTGm : Bien, je sais ce que j'ai à faire, autrement dit je sais ce dont ils s'attendent de moi, puis ce à quoi je peux espérer encore donner plus.

Pour les autres participants, ils se divisent en deux groupes, sept indiquent que leur rôle n'est pas clair et précis et quatre sont ambivalents. Il se dégage de l'analyse des résultats que les participants de ces deux groupes font référence à deux rôles distincts qui ont été présentés à l'article 4.1.1 et qu'ils assument au sein de leur département: 1- Assurer la mise en œuvre des opérations sur le terrain ; 2- Assurer la gestion des ressources humaines et physiques en lien avec la productivité demandée par l'organisation. Il faut noter que l'analyse des propos des participants démontre que leurs tâches liées à la diffusion et la traduction de l'information ainsi qu'à la transmission des savoirs (voir tableau 4.1, 2a et 2b) semblent ici imbriquées dans ces deux rôles.

En ce qui concerne le premier rôle, soit celui d'assurer la mise en œuvre des opérations sur le terrain, celui-ci leur semble clair car leurs propos indiquent que, de par leurs connaissances et savoirs techniques acquis au fil des années et de par leurs expériences professionnelles acquises sur le terrain, il est relativement aisé pour eux de l'effectuer avec efficience et compétence. L'analyse démontre clairement que ce rôle est celui incluant leurs tâches et responsabilités liées à l'anticipation, la préparation et au suivi des opérations tel que présenté au sein du Tableau 4.1.

Pour leur rôle visant la gestion des ressources et de la productivité, celui-ci semble, d'une part, moins clair et, d'autre part, s'être considérablement complexifié au fil des années. À cet égard, comme vu au paragraphe 4.1.1.2 portant sur les contraintes, ici aussi leurs réponses suggèrent qu'ils vivent une certaine ambiguïté quant à ce rôle car ils ne savent pas exactement qui dirige leur département et quelles sont leurs responsabilités et limites face aux attentes parfois différentes de ces multiples dirigeants. Cette ambiguïté amène parfois les participants à ne pas toujours savoir quoi faire, quand le faire ni comment le faire dans certains contextes. Certains

affirment même, dans le cadre de ce rôle, devoir s'astreindre à attendre les directives de leurs dirigeants avant d'aller de l'avant pour certaines de leurs décisions.

TGp: Exemple, selon la politique de déneigement, quand il commence à neiger la fin de semaine, on devrait attendre l'appel de XXXX pour commencer le déneigement...

TPm : Mon rôle est clair sauf que les attentes sont, c'est comme les conseillers qui mènent la municipalité, c'est un peu plate à dire mais c'est comme les conseillers ont bien, bien du pouvoir fait que à un moment donné c'est qui mon boss...là est-ce le directeur ou c'est le conseiller?

En exemple, lorsqu'ils parlent des attentes de leurs dirigeants à leur égard en ce qui a trait à la viabilité hivernale, la majorité des participants donnent des réponses évasives quant aux objectifs fixés par l'organisation. Selon eux, il n'y a que deux attentes qui font consensus auprès de tous leurs dirigeants : diminuer les coûts des opérations et, comme le démontre les résultats de Desmarais (2003) exposés précédemment, faire en sorte que les citoyens et les usagers soient satisfaits des services octroyés par la municipalité. Les propos des participants suivants expliquent clairement celles-ci :

Mp : Oui. Diminuer les coûts le plus possible. Parce que souvent les commentaires « Ça a coûté cher, pourtant il n'y a pas eu tant de neige que ça, pourquoi ? », Donc là, quand on pose une question comme ça au mois de mars, c'est parce qu'il y a eu décembre, janvier, février, là il faut se remettre tout en contexte.

Pm: Eux autres leurs attentes là...ils ne veulent pas avoir...de téléphone...ils ne veulent pas ...des accidents, des affaires de même qui seraient causés parce que moi ... mon entretien n'est pas bien fait puis toute ça là.... Puis eux autres leurs attentes c'est un suivi...bon bien...le ramassage de neige ça coûte tant...ton grattage ça coûte tant...ta réparation de mécanique ça coûte tant...ça c'est leurs attentes... c'est des chiffres...

Selon eux, les attentes de leurs dirigeants sont dichotomiques car la question demeure alors pour eux de savoir quoi faire et comment le faire surtout lorsque leur

organisation vise à la fois une baisse des coûts des opérations tout en conservant un service de qualité aux citoyens. On peut faire ici des liens avec le paradoxe exposé précédemment au paragraphe 4.1.1.3 ainsi qu'avec les résultats de recherche de Desmarais (2003) portant sur la volonté de transformation des organisations publiques qui, lui passe par la transformation et le renouvellement de l'encadrement de proximité comme discuté au paragraphe précédent. Il se dégage jusqu'ici que, plus la municipalité est de grande taille, plus les raisons invoquées sont quasi similaires aux *très grandes municipalités*.

Par contre, les raisons invoquées sont multiples et différentes selon la taille de la municipalité, les dirigeants, les situations et les contextes de travail lorsque la municipalité est de petite taille. Ainsi, un des facteurs qui semble se dégager est celui du peu de personnel pour effectuer la gestion au sein de leur organisation. À ce titre, un seul participant des *moyennes municipalités* et aucun participant des *petites municipalités* indique que leur rôle est clair et précis. Ils mettent en cause le manque d'effectif qui les amène à devoir porter en même temps de « multiples chapeaux » dépendamment des demandes de leur employeur, des élus et même des citoyens.

Mp : moi j'étais juste contremaître voie publique sauf que, lorsque mon patron n'était pas là, souvent j'en prenais... j'en prenais beaucoup...j'en...chapeautais... Puis c'était pas clair...c't'un peu...j'avais pas de rémunération de plus pour ça au bout de la ligne...mais j'en prenais puis c'est moi qui faisais des liens avec le directeur des travaux publics... fait que là bon...je donnais des ordres oui puis non, c'était mes collègues...fait que, j'avais pas... c'est un peu ça qui me mettait un petit peu mal-à-l'aise parce que j'avais à transmettre des informations...

PM: Je suis entré en tant que directeur des travaux publics puis également qui agissait comme un contremaître...j'avais les 2 chaises...

Ainsi, dans certaines situations, pourtant similaires à première vue, ils ont donc un rôle X et dans d'autres, ils ont un rôle Y. Ces limites non clairement définies de leurs

responsabilités créent parfois des situations difficiles avec leurs pairs et les employés au sein de leur département.

En résumé, comme vu précédemment, la clarté du rôle peut affecter l'habilitation psychologique. Pour les participants, il semble régner une ambiguïté quant à leur rôle en lien avec la gestion des ressources et de la productivité. Cette ambiguïté implique parfois que les décisions des contremaîtres soient remises en question et ce, au vu et au su des employés. Ceci peut faire en sorte notamment que les contremaîtres actuels se sentent moins habilités à effectuer leur rôle avec compétence.

Cette forme de taylorisation de la gestion des ressources et de la productivité de par l'émergence et la prise en compte de nombreux rapports techniques qui encadrent les décisions peut amener une perte de légitimité du contremaître. Ce dernier, considéré auparavant comme une figure d'autorité au sein de leur département car étant le seul à posséder les compétences à effectuer ce rôle avec efficience, est vu alors comme une simple courroie de transmission de ses dirigeants.

De plus, ceci peut avoir des effets potentiels sur l'habilitation des nouveaux contremaîtres car ces derniers ne peuvent, comme ont pu le faire leur prédécesseurs, développer leur confiance en leur capacité à résoudre seul et avec efficience certaines situations problématiques. Par contre, il faut rappeler que, pour tous les participants, leur rôle quant à la gestion des opérations qui, lui fait appel à leurs connaissances et savoirs techniques liées aux opérations ainsi qu'à leurs expériences professionnelles leur semble très clair. Ceci semble leur permettre d'être en mesure de conjuguer avec cette ambiguïté.

### Autonomie

La deuxième série de questions posées aux participants concerne la composante autonomie : « *Parlez-moi de la planification et de l'organisation de votre travail. Comment sont prises les décisions dans votre département? Vous sentez-vous*



*autonome?* ». La composante autonomie est étudiée ici afin de valider la possibilité, pour les participants, de faire des choix en toute liberté et de prendre leurs décisions en fonction de ces choix et ce, en considérant qu'elles peuvent avoir de l'impact au sein de l'organisation. Les recherches portant sur l'habilitation psychologique démontrent que l'autonomie qui réfère, dépendant des recherches, au concept appelé « autodétermination », développe notamment le sentiment de compétence et d'impact au travail et renforce la confiance en ses capacités d'effectuer son rôle avec efficience au sein de l'organisation.

Ainsi, les réponses liées à cette composante sont intéressantes car même si une majorité des participants expriment que leur rôle n'est pas clair, treize participants indiquent qu'ils se sentent autonomes dans le cadre de leurs tâches quotidiennes. Ceux-ci font un lien direct entre cette composante et la confiance qu'on leur accorde en ce qui a trait spécifiquement à leurs connaissances et savoirs techniques développés au fil des années et qui leur permettent de prendre des décisions éclairées lors de la gestion des opérations.

XTGm : On nous donne, autrement dit, beaucoup d'élastique, comme on dit. Je pense qu'on a confiance en nous autres.

Gm : L'autonomie qu'on me laisse...on ne me demande pas des comptes à toutes les 10 minutes non plus...donc si à tout bout de champ...on voudrait...on me dirait à tous les jours ce que j'ai à faire...comment je dois faire puis qu'est-ce que je fais puis...là je considérerais que je n'ai pas vraiment un rôle de cadre...

D'ailleurs, certains expliquent que la garde effectuée seul, les soirs et les fins de semaine, à tour de rôle par tous les contremaîtres, surtout en période hivernale, sont des contextes où ils mettent en œuvre cette autonomie. Selon eux, ces contextes tout en permettant le développement de cette autonomie favorisent leur confiance en eux et en leurs décisions ainsi que leur capacité à avoir de l'impact dans leur milieu de travail.

Gm : je voulais rajouter une chose par rapport à ça...dans notre description de tâches les contremaîtres, on a ce qui s'appelle la garde, donc 1 fois par 6 semaines, on est en équipe de 2 contremaîtres qui sont de garde et tout ce qui s'appelle appel qui ne relève pas des pompiers ou des policiers ça tombe chez nous donc on est...puis à ce moment, justement je suis de garde...et ...j'ai .. le contrôle...bien j'ai le contrôle??? Oui... c'est moi qui gère la ville pendant que...J'ai le pouvoir d'agir sur...tout ce que je crois qui a à être fait...

XGp: Oui oui oui...oh oui....on est...ils nous laissent beaucoup de corde comme on pourrait dire, puis ... ils nous laissent avancer, on n'est vraiment pas structuré à dire, bien là tu vas marcher comme ça...

Certains participants, et particulièrement ceux dont le code est précédé d'un X, ajoutent qu'ils détiennent une pleine autonomie au point que leur supérieur n'est pas toujours au fait de ce qui est ou doit être fait lors des opérations au sein du département.

XMm : Oui, très, très, très parce que ... tu pourrais avoir un directeur des services qui veut tout gérer mais lui, il a pour son dire : « regarde, ça je n'ai même pas d'affaires à savoir ça, tu n'as pas de compte à me rendre ».

Par contre, certains notent ici aussi que l'aspect politisé de leur travail affecte leur autonomie car ils doivent parfois modifier certaines de leurs décisions.

TGp : il y a des fois qu'on nous...comme...on nous demande, comme mon responsable va venir me voir et va dire écoute : - regarde cette plainte-là j'ai vu que tu étais allé là puis bon...mais moi je suis allé rencontrer le conseil municipal puis ça a ressorti donc fait quelque chose- mais à part de ça moi ... c'est nous autres qui contrôlons...

À cet égard, seulement deux participants ont signifié qu'ils ne se sentaient pas autonomes dans leur fonction. Ils travaillent au sein des *petites municipalités* et expliquent n'avoir aucun contrôle en ce qui concerne la gestion de leurs employés (embauche, discipline, etc.) Ils expliquent cette situation notamment par le fait qu'ils vivent dans une petite communauté où tout le monde se connaît personnellement. Ceci fait en sorte que l'embauche ou non de certains employés relève plus de l'appui

des élus pour l'embauche d'une personne en particulier que des compétences de l'individu complexifiant ainsi tant la gestion des ressources humaines que la discipline au sein du département.

Ils expliquent aussi leur manque d'autonomie par une perte de contrôle lors de la gestion des opérations. Le fait qu'ils soient seuls à gérer les opérateurs qui, eux se déploient sur un grand territoire, leur laisse bien peu de temps disponible et de latitude pour effectuer une gestion optimale des opérations. Dans ces cas, au lieu d'octroyer plus de ressources aux contremaîtres, une partie de la gestion est assumée par des élus. Ces participants indiquent que cette façon de procéder nuit au lien de confiance entre eux et leurs opérateurs et conséquemment nuit à leur autonomie lors de la réalisation des opérations.

TPm : c'est là que je n'ai pas de contrôle...parce que je ne peux pas les suivre pas à pas, la municipalité est grande puis je veux dire, ça bouge partout en même temps

Pm: Bien c'est-à-dire...premièrement si...si on avait vraiment le contrôle on pourrait choisir ...les employés avec qui on a affaire...Qu'on va avoir à gérer...en partant...puis tant que pour le reste...eux autres tant que ça fonctionne...

Des résultats des études portant sur l'habilitation démontrent que l'autonomie est une composante affectant à la hausse l'habilitation psychologique et peut avoir une incidence sur la perception positive de l'employé quant à sa confiance en lui et sa capacité à avoir de l'impact sur son environnement de travail. Ici, les résultats démontrent que la majorité des contremaîtres et ce, peu importe le type de municipalité, perçoit que leur organisation leur laisse une grande autonomie. De plus, ils indiquent se sentir en contrôle pour prendre les décisions liées à leur rôle visant la gestion des opérations au sein de leur département. Pour eux, cette autonomie reflèterait la confiance que leur accorde leur employeur. Notons que pour plusieurs, assumer avec efficience une fonction de cadre intermédiaire de proximité signifie être

capable d'autonomie car souvent ils sont seuls à prendre et assumer les décisions visant la gestion des opérations.

Leurs propos ici vont dans le sens de Mispelblom Beyer (2010, p.98) qui explique que « l'autonomie est une « valeur », une valeur positive, une valeur anti-« attitude d'exécution ». » Il ajoute que plusieurs études démontrent que, pour les cadres, cette valeur est très forte mais que ces résultats sont paradoxaux. Il explique, en citant Cousin (2004, p.29), que 80% des cadres indiquent qu'ils sont autonomes lors de l'organisation de leur travail et dans la gestion de leur temps mais que ce pourcentage diminue à 60% lorsqu'on les interroge sur les moyens dont ils disposent, sur les objectifs qu'ils ont à réaliser et le choix de leurs collaborateurs.

De fait, si on met en lien leurs propos quant aux contraintes avec ceux portant sur la clarté du rôle, on peut alors penser que leur autonomie est relativement faible. Comme Mispelblom Beyer (2010) le dit judicieusement : la question demeure alors de savoir pourquoi leur laisse-t-on cette autonomie ? Peut-être que la réponse à cette question se trouve dans la distinction entre le travail prescrit et le travail effectif mais surtout dans l'efficacité de ce dernier.

Pour l'organisation, il ne serait possiblement pas « productif » de brimer totalement l'autonomie des participants lors de la gestion des opérations. En fait, c'est lors du travail effectif que les participants mettent en œuvre de nombreux savoirs expérientiels et tacites développés au fil des années qui leur servent à prendre des décisions éclairées et judicieuses. Pour les contremaîtres, ces savoirs deviennent alors des remparts afin de préserver cette autonomie « si chère » et, si c'est le cas, il peut être envisagé que les détenteurs de ces savoirs ne voudront pas les transmettre car ils leur donnent un ascendant au sein de l'organisation.

### Mise à profit des compétences

Pour la composante mise à profit des compétences la question suivante a été posée aux participants: « *Avez-vous l'impression de pouvoir mettre à profit vos compétences dans votre travail, de vous dépasser, d'apprendre?* ». La majorité, soit 12 participants, répondent être en mesure de mettre à profit leurs compétences dans le cadre de leur travail quotidien. Il faut noter qu'ici aussi, comme pour la composante autonomie, toutes les réponses des participants font référence au premier rôle indiqué à la composante « clarté du rôle » qui lui est en lien avec leurs connaissances et savoirs techniques ainsi que leurs expériences professionnelles lors de la gestion des opérations.

Quelques-uns expliquent leurs propos par le fait qu'ils soient des passionnés et qu'ils veulent toujours en savoir plus concernant les aspects techniques de leur domaine. Cet apprentissage en continu leur permet même de proposer des idées nouvelles à leur supérieur qui se voient acceptées et mises en œuvre dans leur département.

TGp : Oui je mets à profit mes compétences le plus que je peux...puis je donne tout le temps mes idées, puis il y a beaucoup de suite à mes idées...puis je trouve que c'est bon là...très bon...

D'ailleurs, tous les participants expliquent que, dans le cadre de la viabilité hivernale, leur rôle en ce qui a trait à la gestion des opérations demande des savoirs très variés car ils doivent régulièrement faire face à de nouveaux défis et des contextes en mouvance. À cet égard, certains demandent même à suivre des formations externes dans le domaine.

Gm: Oh oui...j'apprends encore, j'apprends encore....on parle de viabilité hivernale...là encore...j'ai des catalogues...je suis un passionné

Gp: ....bien....on apprend à tous les jours...ça c'est sûr...mais...il faut que tu veuilles aussi...mais comme moi... j'ai ma formation collégiale, je l'ai finie,

je l'ai réussie je pourrais dire c'est fini....mais là il y a le AEC.. ça me tente... j'en ai parlé...

Par contre, pour certains qui détiennent une formation académique supérieure à celles de leurs pairs, il semble être parfois plus difficile de mettre à profit leurs compétences. Ils expliquent ne pas pouvoir partager et discuter avec eux lors de problèmes techniques plus pointus car ces derniers ne détiennent pas les mêmes connaissances de base ainsi que le langage inhérent à ces connaissances.

TGp : Bien moi c'est que, j'ai une formation au niveau technique ça le technique ici ... en génie civil...à part de, là on va sortir un peu d'hiver, à part de calculer la quantité de pavage, de prendre des niveaux, ça se limite à ça par contre...si les contremaîtres avaient plus de formation académique, on pourrait faire autre chose là...

Il faut aussi noter ici que trois participants œuvrant au sein des *très grandes municipalités* indiquent soit plus ou moins ou ne pas être en mesure de mettre à profit leurs compétences. Sans que leurs propos indiquent une raison précise, les propos des participants provenant des plus *petites municipalités* peuvent peut-être expliquer cette situation.

Pm: Ah oui...dans un monde municipal, c'est ça qui est agréable...c'est que...il y a beaucoup de domaines, surtout dans mon domaine, que je peux toucher c'est pas juste la neige, c'est les réseaux d'égout-aqueduc...les appels d'offre, les devis, le budget...c'est les sols...température, les ponts, les barrages alors c'est...vraiment varié...je me trouve très privilégié...

Pm: Oui parce que...dans le sens...il y a eu des contracteurs qui sont venus se référer « à moi », des nouveaux jeunes contracteurs puis...suite à des demandes d'information quant à nos chemins ou .....ou à de l'urbanisme, monter des routes, sans leur dire comment faire, mais leur donner un aperçu...leur dire comment j'avais appris aussi là....

Les propos de ces derniers indiquent clairement qu'ils mettent à profit leurs compétences en ayant la possibilité d'effectuer des tâches diversifiées et sans redondance ce qui semble moins le cas pour ceux qui œuvrent au sein des *grandes*



*municipalités*. Cette diversification leur permet parfois de devenir des références pour leurs pairs au niveau régional.

La mise à profit des compétences est une composante qui a une incidence positive sur l'habilitation des employés. On comprend que cette composante est fortement liée à des conditions organisationnelles permettant le développement professionnel de ses employés. Ces conditions visent à permettre aux employés d'avoir du temps disponible et de qualité afin qu'ils puissent voir à leur développement professionnel. L'organisation considérant que ce dernier permet d'améliorer de façon continue les façons de faire au sein du groupe qui, elles, favorisent l'efficacité de l'organisation. Ici, les résultats permettent de penser que cette composante a un effet positif sur l'habilitation d'une grande majorité des participants mais il ne semble pas y avoir de temps précis et défini afin de favoriser leur développement professionnel. Les réponses suggèrent plutôt que c'est en tant qu'autodidacte qu'ils font leurs apprentissages et qu'ils voient à leur développement professionnel. Ce sujet sera étudié ultérieurement à la section suivante portant sur l'apprentissage de la profession.

### Reconnaissance

La quatrième et dernière composante de l'habilitation psychologique vérifiée auprès des participants est la « reconnaissance » et ce, de par la question suivante : *« Comment savez-vous qu'on apprécie votre travail?, Sentez-vous que votre travail est reconnu? »* Il faut noter que certains participants ont été affectés émotionnellement par cette question. Parmi ceux-ci, certains étaient récemment partis à la retraite et d'autres étaient sur le point de franchir cette étape de vie.

La reconnaissance est une composante ayant une forte incidence sur l'habilitation psychologique. De plus, elle est mentionnée dans plusieurs études comme étant un facteur déterminant et favorisant la transmission des savoirs professionnels. C'est à ce

titre qu'au sein de ce mémoire, elle est vue comme étant un facteur pouvant influencer la transmission des savoirs professionnels des participants.

En premier lieu, il faut rappeler que cette composante est vécue subjectivement par chaque travailleur au sein d'une même organisation et donc distincte pour chacun. En outre, un travailleur se sent reconnu lorsque les propos et les actions tant des employés, des collègues, des supérieurs et/ou de l'organisation lui permettent de valider et de savoir 1- s'il est perçu comme compétent dans sa fonction et 2- si ses actions ont un impact positif sur l'organisation. Pour un autre travailleur, cela peut être le soutien de son supérieur, l'indexation de son salaire ou des perspectives de promotion au sein de l'entreprise qui peuvent être suffisants pour l'amener à percevoir de la reconnaissance de la part de son employeur.

Le tableau 4.4 illustre que quatre participants perçoivent leur travail comme reconnu par leurs dirigeants et leur organisation. Ils expliquent que cette dernière a mis en place, dans les dix dernières années, des processus clairs et connus de tous afin de reconnaître officiellement le travail et la réussite de tous les membres du personnel.

XTGm : Je veux dire, on les a quand même rencontrés, ils apprécient ce qu'on fait, ils nous en donnent plus encore,

Gm: On me le dit régulièrement...quand je fais des bons coups...je suis félicité...quand je fais des moins bons coups...je me fais dire bien là...à l'avenir on va faire ça comme ça, comme ça...comme ça...c'est...dit...les choses sont dites...

Il faut ajouter ici qu'un seul participant des *très grandes municipalités* a dit recevoir de la reconnaissance de la part de ses pairs. De plus, la majorité des participants qui proviennent des *petites municipalités* ont dit avoir vécu de la reconnaissance de la part de leurs opérateurs.

Par contre, il y a dix participants qui ne perçoivent pas cette reconnaissance et trois autres perçoivent en partie cette reconnaissance à l'égard de leur travail et ce, indépendamment du type de municipalité. Ces treize participants notent unanimement le manque de reconnaissance de leur organisation en ce qui a trait à la disponibilité dont ils ont fait preuve, en surplus des 40 heures prévues à leur contrat de travail, afin d'effectuer leur travail avec efficience. Certains vont même jusqu'à dire qu'ils ont fait du bénévolat afin de répondre aux attentes implicites tant des élus, des dirigeants que des citoyens car ils étaient, pendant de nombreuses années, ni rétribués ni même compensés pour ces nombreuses heures. Ils expliquent qu'au fil du temps, cette disponibilité est même devenue la norme pour la profession de contremaître et qu'ainsi, elle passe inaperçue aux yeux de tous.

TGp : moi je suis peut-être de la vieille école mais...moi quand j'étais à XXXX j'avais même mon lit...parce que je demeure assez loin puis quand je suis de garde bien je n'attendais pas qu'il neige pour partir de chez nous...je ne me serais pas rendu...donc j'avais mon lit, j'avais mon sac de couchage, puis je m'installais (rires) il est encore là mon lit...

Mp: je n'ai pas travaillé pour le salaire...parce que j'étais payé 40h puis je faisais 55-60h par semaine puis des fois plus...puis les gardes les fins de semaine...puis jamais payé...

Plusieurs donnent en exemple l'impact négatif de cette disponibilité sur leur vie personnelle et familiale. Ils expriment que leur conjointe et leurs enfants ont souvent dû accepter leur absence, années après années, lors des fêtes, vacances, ou autres moments importants de leur vie. Parmi ceux-ci, quelques-uns œuvrant au sein des *petites municipalités* ajoutent même que parfois, afin de se reposer un peu en période hivernale, leurs conjointes prenaient la relève soit en triant les appels durant la nuit ou encore en observant l'arrivée et la force des précipitations. Tous les participants qui sont concernés par leur fin de vie professionnelle estiment que leur organisation ne reconnaît pas à sa juste valeur tout ce temps qu'ils ont donné à l'organisation et les participants suivants illustrent parfaitement leurs propos :

Mp: Ah ...on se le fait dire un petit peu...mais ....on n'attend pas des louanges dans une ville...travailler pour une ville c'est ça que le....la job la plus ingrate un petit peu là... faut que tu te satisfasses par toi-même...moi j'ai été fêté cet automne là...au mois d'XXX...ça faisait (plus de 25) ans... ils ont oublié mon vingt-cinquième...en tout cas s'pas grave

Pm : j'ai même été réapproché, on m'a fait une reconnaissance dernièrement là...une reconnaissance .....je me vide le cœur peut-être un petit peu là...ils m'ont appelé pour savoir si je voulais être reconnu...après (plus de 30 ans)....

Quelques-uns vont même jusqu'à dire qu'ils n'ont aucune valeur pour leur organisation et que tous les contremaîtres sont interchangeables.

TGp: (rires)...il y a une paye...mais ils sont obligés de me la donner parce qu'à quelque part c'est écrit qu'ils me payent tel montant, telle place là....mais au point de vue appréciation je pense que....aujourd'hui c'est moi, demain ça va être un autre....

Un des participants exprime clairement que son expertise en ce qui a trait à la gestion des opérations n'est pas reconnue adéquatement et il prend en preuve l'âgisme qu'il dit subir au travail. Cette perception l'amène à avoir des rapports parfois conflictuels avec son dirigeant. Il faut noter ici qu'il n'est pas le seul et que c'est lors des autres questions que cet aspect va être mentionné par d'autres participants.

D'autres sont moins touchés personnellement par la perception d'un manque de reconnaissance à l'égard de leur travail. Pour eux, c'est la profession même de contremaître aux travaux publics dans une municipalité qui, selon eux, n'est ni reconnue ni considérée et ce, tant par les dirigeants de leur organisation que par les citoyens.

TGm : Parce que donner une tape, donner un bonbon à quelqu'un...puis moi je l'ai tout le temps dit...puis je l'ai dit à XXX, le grand patron...j'ai dit...on n' a jamais demandé le sac au complet...juste 1 ça fait plaisir...

Mm : moi quand je suis rentré à la ville, c'était drôle en crime parce que le déneigement, le monde chiale tout le temps, hein, le déneigement, là, c'est du ... Regarde, t'écoute, t'écoute Salut Bonjour le matin puis ... hein !

Pm : ...la reconnaissance oublie ça là, si tu fais... tu t'en vas pas contremaître pour être reconnu je pense, tu es à la mauvaise place là !

À ce titre, ils indiquent percevoir qu'il existe un lien entre la reconnaissance de leur employeur à l'endroit de la profession et le fait qu'il n'y ait pas de plaintes à l'égard de leur travail de la part des citoyens. Selon eux, si leur directeur ne vient pas les voir ni leur parler suite aux opérations du département c'est qu'il trouve que leur travail est effectué correctement et conséquemment qu'il est reconnaissant à leur égard.

XGp: Moins qu'il y a de plaintes moins...

Pm: Quand il n'y a rien qui se dit, c'est de la reconnaissance...puis quand ça va mal on n'entend parler...ça veut dire que quand tu n'entends pas parler...c'est parce que c'est correct...ce n'est pas de la reconnaissance mais c'est...eux autres...quand il n'y a pas de plaintes là et que le travail se fait...mais c'est un monde que tu n'as pas beaucoup de reconnaissance...

Enfin, ce ne sont que quelques participants qui osent exprimer explicitement que ce manque de reconnaissance les amène à ne pas vouloir en faire plus car, selon eux, peu importe leurs actions celles-ci n'amèneraient pas plus de reconnaissance de la part de leur organisation.

En somme, le manque de reconnaissance semble affecter à la baisse le niveau d'habilitation d'une majorité de participants. Certains, particulièrement ceux qui sont déjà à la retraite ou qui sont sur le point de quitter, sont affectés personnellement par cette situation et en parlent ouvertement. D'autres semblent résignés car ils croient que c'est non pas la qualité de leur travail mais la fonction qui est en cause. De par cette perception, ils n'espèrent aucune reconnaissance de la part tant des citoyens que de leur organisation.

Les participants indiquent qu'en ce qui concerne le compagnonnage, le coaching ou tout autre type de formation favorisant le développement professionnel et la transmission de leurs savoirs, il n'existe rien de formel au sein des organisations afin de reconnaître et valoriser ces tâches et responsabilités.

#### **4.1.1.6 Analyse synthèse de la première sous-section**

Cette sous-section a présenté certaines facettes du contexte de travail des organisations publiques municipales, perçu ici par les participants comme étant distinct de celui d'une entreprise privée. De plus, elle circonscrit certaines perceptions des participants quant à leur fonction au sein de ce type d'organisation. Les résultats révèlent que cette fonction a une forte connotation sociale car elle vise à assurer, notamment de par leurs liens et leur proximité tant avec les opérateurs qu'avec les citoyens, un climat de travail propice à la productivité au sein des départements des travaux publics de ces organisations. Pour ce faire, ils doivent être et demeurer une figure d'autorité en gérant avec doigté et efficience les opérations, les ressources mises à leur disposition et ce, tout en assurant une diffusion adéquate de l'information ainsi que la transmission des savoirs. La description que font ici les participants de leur fonction correspond aux constats de Mintzberg (2006) portant sur les responsabilités des cadres au sein de tout type d'organisation.

De plus, comme le mentionne à juste titre Milpelblom Beyer (2010, p.45-46), cette fonction vise à « tenir une position » entre diverses sources de pression. Pour ce faire, les contremaîtres ont un rôle social à la jonction entre les employés et les dirigeants mais une particularité leur incombe car ils œuvrent au sein d'une organisation publique ce qui signifie qu'ils doivent de plus conjuguer avec des élus et des citoyens. Cette fonction de « porte-parole », légitimée par les dirigeants, consiste donc à tenter 1- de définir et d'indiquer le sens du travail, 2- d'utiliser et de créer des terrains d'entente et des alliances, 3- d'unifier les orientations en élaborant des compromis et enfin 3- de faire en sorte que des orientations deviennent



opérationnelles. Par tout cela, ils peuvent maintenir à leur niveau, un climat propice à l'atteinte des objectifs fixés par les dirigeants de leur organisation.

Les résultats présentés dans cette première section permettent aussi de mieux connaître les perceptions des participants quant à leurs rôles en tant que contremaître au sein d'une organisation municipale. Pour eux, ils ont trois rôles principaux, reliés entre eux et comportant chacun une multitude de tâches. Deux de ces rôles soit, la gestion des opérations ainsi que la gestion et la traduction de l'information / transmission des savoirs, sont chapeautés par un rôle visant la gestion efficiente des ressources ainsi que la productivité. Certains auteurs (Maurel et Bergeron, 2006 ; Gillet, 2005, 2010) ont étudié la multiplicité de leurs rôles et fait ressortir leur complexité. Pour sa part, l'étude de Desmarais (2003) a mis en évidence l'avènement de quatre nouveaux rôles au sein de l'encadrement (traduction, maîtrise des externalités, régulation des relations et adaptation des moyens) qui rompent avec les formes traditionnelles de l'encadrement. Elle explique que « ces quatre nouveaux rôles sont une véritable rupture, car ils consacrent les encadrants comme des acteurs à part entière des organisations publiques » (2003, p.625).

Pourtant, s'ils sont des acteurs à part entière, leurs propos démontrent ici qu'il semble ardu pour la majorité des participants d'effectuer avec efficience leurs rôles et particulièrement celui visant la gestion des ressources et la productivité car les participants indiquent vivre de multiples contraintes lorsqu'ils veulent optimiser, à leur niveau hiérarchique, les opérations. Pour eux, la complexité et la rigidité des clauses des conventions collectives, l'absentéisme récurrent, la gestion des nouvelles générations de travailleur et la gestion de la liste de rappel ne sont que des exemples de contraintes. Il y a aussi celles vécues spécifiquement au niveau municipal telles les règles de santé et de sécurité de plus en plus strictes à faire observer par les employés ou encore les attentes mouvantes et contradictoires en fonction de la gestion

tridimensionnelle -élus, direction et citoyens – qui les amènent à devoir jongler régulièrement avant toute prise de décision.

De plus, leurs propos indiquent aussi que, depuis une dizaine d'années, plusieurs organisations ont modifié leurs objectifs organisationnels et conséquemment les rôles de certains participants. Ceux-ci, provenant particulièrement des *très grandes et grandes municipalités* ont été relégués à des tâches cléricales liées à l'informatisation des processus de gestion, contribuant ainsi à une perte de repères quant à leurs rôles au sein de l'organisation. Il semble ici que, pour ces participants, leur identité professionnelle fondée sur leurs savoirs techniques et sur leur capacité à gérer les opérations en fonction de leur expertise bâtie à même le terrain, est affectée par ces récents changements. En somme, toutes ces contraintes vécues par les participants, qui leur semblent particulières à l'entreprise publique, les amènent à percevoir une complexification de leurs tâches et à moins reconnaître les limites et responsabilités de leur rôle. À ce titre, ils se sentent souvent entre l'arbre et l'écorce lors de leurs prises de décision qui, elles, sont parfois remises en cause.

Cette section s'intéresse aussi à quatre des composantes affectant l'habilitation psychologique. Les résultats suggèrent que deux des composantes, soit la clarté du rôle et la reconnaissance, peuvent avoir une incidence négative sur l'habilitation des participants. En outre, les résultats à la composante « clarté du rôle » corroborent les résultats précédents et démontrent ici aussi l'ambiguïté que vivent les participants quant à leurs rôles au sein de leur organisation.

Pour leur part, les propos des participants quant à la composante « reconnaissance » tendent à indiquer, à quelques exceptions près, qu'il ne semble pas y avoir de processus établi et connu au sein des organisations afin de reconnaître la contribution des contremaîtres et des opérateurs à la réussite du département. De plus, ce manque de reconnaissance est ressenti lorsqu'ils parlent de la signification de leur fonction au sein de la population. Leurs propos vont dans le sens des résultats de l'étude de

Soares (2006) qui portent spécifiquement sur les perceptions des opérateurs cols bleus à la Ville de Montréal. Ces opérateurs disaient être affectés non seulement par un manque de reconnaissance au sein de leur organisation mais aussi par le dénigrement de leur travail notamment par les médias et la population. Il faut noter aussi qu'aucun participant n'a évoqué être appuyé et reconnu quant à son rôle ou ses tâches en ce qui a trait à la transmission des savoirs au sein de leur département. D'ailleurs ils mentionnent n'avoir aucune marge de manœuvre, notamment en temps, quant à ces tâches qui leur sont relayées de façon informelle.

À contrario, pour les deux autres composantes étudiées, une majorité des participants se perçoit comme autonome et dit être en mesure de mettre à profit leurs compétences. Leurs propos quant à ces deux composantes réfèrent tous à leur rôle qui consiste à gérer avec efficience les opérations qui, elles, nécessitent une multitude de connaissances et savoirs techniques développés par eux-mêmes au fil des années. Ici aussi, il semble que leur identité professionnelle soit plus fortement forgée de par ces connaissances et savoirs techniques et que certains participants soient déstabilisés face aux « nouvelles » attentes de leur organisation comme celles de ne pas accompagner physiquement les opérateurs sur le terrain.

Ces résultats correspondent aux résultats de recherches les plus récentes portant sur les cadres au sein des entreprises privées ou publiques (Le Saout et Saulnier, 2002 ; Woolf, 2005 ; Bismuth, 2005 ; Gillet, 2005, 2009, 2010 ; Livian, 2006 ; Mispelblom Beyer, 2010). Toutes ces recherches dénotent que les cadres de premier niveau vivent une profonde mutation depuis quelques années et qu'ils doivent maintenant être des « managers » plus près des directions que des employés.

À ce titre, les résultats suggèrent que leurs perceptions quant leur rôle managérial en lien avec la gestion des ressources humaines et la productivité sont fortement liées aux différentes contraintes résumées au sein du tableau 4.2. Ce lien correspond aux

résultats de la recherche comparative France-Québec de Gillet (2010) qui spécifient que

[...] la position sociale et stratégique de l'encadrement de proximité (contremaître) le positionne en relais et démultiplicateur de la stratégie de l'entreprise. Il se trouve alors au cœur des attentes d'efficacité et de performance. Les évolutions organisationnelles récentes, parfois en rupture avec le modèle organisationnel passé, bousculent donc fortement une fonction déjà confrontée à une difficulté traditionnelle à se définir (...) (2010, p.61)

Cette chercheuse ajoute de plus que cette mutation a des répercussions sur les logiques identitaires.

Après une lecture attentive des cinq typologies de cette auteure en lien avec les résultats et les données sociodémographiques qui font état du peu de mobilité des participants, il semble que la majorité de ceux-ci soient inclus dans le type 3. Le type 3, qui se nomme «technico-organisationnel», spécifie que ces contremaîtres 1- s'éloignent difficilement de leurs rôles techniques ; 2- ressentent une menace par rapport à leurs compétences techniques et évolutions professionnelles ; 3- développent des moyens pour préserver leurs activités techniques ; 4- acceptent difficilement les transformations de leur fonction en défendant leurs anciens rôles ; 5- sont parfois en tension avec leur hiérarchie directe. (2010, p. 65). De plus, cette auteure ajoute qu'afin de préserver leur fonction technique antérieure, la maîtrise développe la stratégie de se réfugier derrière des contraintes : l'organisation et les missions de l'unité, la technologie, les opérateurs. Selon elle, ces contremaîtres vivent souvent une tension ou un stress qui se cristallise en particulier dans les relations de travail avec les ouvriers/employés. Enfin, elle spécifie que ces contremaîtres-agents de maîtrise sont proches de l'identité au travail du modèle communautaire (Sainsaulieu et *al.*, 1995) de l'identité professionnelle catégorielle, de métier, « bloquée » (Dubar, 1991, 2000) avec des caractéristiques des « légalistes » (Alger, 1991, 2000). Leur logique d'action est celle d'une position d'acteur défenseur des

règles, des formes antérieures (Becker, 1963 ; Goffman, 1968). En mettant en lien ces définitions avec les résultats présentés jusqu'ici, cela semble indiquer que la majorité des participants peuvent être représentés par ces types identitaires et que cette identité socioprofessionnelle peut affecter leurs relations notamment avec les nouveaux contremaîtres. Il faut tout de même demeurer prudent quant à toute affirmation car une recherche spécifique sur ce sujet s'impose afin de valider ces résultats.

Enfin, cette sous-section visait à vérifier, entre autres, si les participants se perçoivent 1) comme des agents pouvant intervenir sur leur cadre de travail et 2) s'ils croient en leurs capacités de le modifier et de l'améliorer. Les réponses à ces deux questions sont positives même s'ils disent vivre une multitude de contraintes et une transformation de leur fonction.

On comprend mieux leurs propos lorsqu'ils expriment percevoir peu ou pas de reconnaissance et trouver que leur rôle n'est pas toujours clair tout en soulignant que cette fonction a du sens pour eux car elle leur permet encore, après toutes ces années, de se développer professionnellement. A ce titre, ils disent avec conviction que leur rôle en ce qui a trait à une gestion efficiente des opérations, notamment en période hivernale, demeure un défi car les contextes sont multiples et nécessitent de leur part la mise en œuvre de savoirs techniques toujours en évolution. De plus, de par le fait qu'ils puissent interagir avec autonomie tant avec leurs opérateurs, les citoyens que les élus, ils se perçoivent comme des agents de solution lorsqu'il y a des problèmes. Cette autonomie leur permet de garder un certain contrôle sur leurs actions qui, elles, leur semblent avoir un impact positif sur l'efficacité des opérations au sein du département.

En introduction à cette section, la recension des écrits de Rashman et *al.* (2009) a été citée. À ce stade, les résultats de ce mémoire vont dans le même sens que leur étude et démontrent que l'environnement de travail au sein d'une entreprise publique,



comporte des particularités qui doivent être prises en compte lors de toute recherche portant sur ses travailleurs.

Ces résultats peuvent être analysés en se référant au Tableau 2.2 portant sur les conditions influençant la transmission des savoirs. À ce stade, il ne peut être démontré que certaines de ces conditions organisationnelles, sociales, physiques et techniques ou encore personnelles influencent ou non la transmission des savoirs. Par contre, on peut constater cette interrelation dans les perceptions des participants. Ces résultats indiquent un impact de l'environnement sur le processus de transmission des savoirs professionnels.

À titre d'exemple, l'analyse permet de penser que la transformation hiérarchique peut influencer les conditions de transmission des participants. Selon le modèle systémique (figure 2.4), ces perceptions (condition personnelle) de cette transformation pourraient être interdépendantes des conditions organisationnelles qui, dans nos résultats, font référence, entre autres, aux attentes des dirigeants de l'entreprise envers cette fonction. De plus, cette transformation semble avoir un impact sur les conditions sociales.

Pour les participants, la transformation de ces attentes se caractérise notamment par l'augmentation de l'informatisation des processus de gestion amenant d'une part, une perte potentielle et graduelle de leur expertise et, d'autre part, une diminution de proximité avec les opérateurs. De plus, l'arrivée de nouveaux contremaîtres détenant des connaissances différentes (voulue selon eux par les organisations) est mise en lien avec une baisse (effective ou appréhendée) du niveau de considération envers leurs savoirs expérientiels. Ici des liens peuvent être établis avec les résultats concernant les composantes de l'habilitation psychologique. La « quasi » uniformité des perceptions des participants à l'égard de la composante « reconnaissance » présuppose que les conditions organisationnelles valorisent peu les savoirs détenus par les contremaîtres. En somme, l'exercice de broser avec les participants un



portrait de leur contexte de travail a permis de mettre en lumière certaines de leurs perceptions à l'égard de ce contexte qui, elles, peuvent influencer le développement de conditions favorables à la transmission de leurs savoirs professionnels.

Maintenant, la sous-section suivante portera spécifiquement sur l'apprentissage de cette fonction par les participants.

#### **4.1.2 Apprentissage de la fonction**

Afin de débiter cette section, il faut rappeler qu'au Québec, cela fait moins de dix ans qu'une formation est offerte à toute personne qui veut accéder à la fonction de contremaître aux travaux publics d'une municipalité. Une attestation d'études collégiales (AEC) est disponible dans un établissement situé à Montréal. Ainsi, en raison de leur ancienneté, les participants n'ont pas eu accès à une telle formation. Il est donc d'autant plus pertinent de savoir où, comment et avec qui ces derniers ont pu apprendre leur profession. Cette section porte donc sur leurs perceptions quant à cet apprentissage débutant dès leur entrée en fonction et ce, jusqu'à maintenant.

L'intérêt d'étudier l'apprentissage de la fonction des participants fait référence à certaines conditions personnelles présentées au tableau 2.2. Ici, il est considéré que ces conditions personnelles sont en lien avec les conditions organisationnelles favorisant la transmission des savoirs et qu'elles peuvent avoir des répercussions potentielles sur les conditions sociales ainsi que physiques et techniques. Cette section s'intéresse donc spécifiquement aux modalités d'apprentissage dans le cadre de dispositifs formels et/ou informels, et sur leurs apports.

En premier lieu, le cheminement professionnel des participants avant leur embauche est rappelé brièvement, suivi d'un historique de leurs premiers pas dans la profession. Par la suite, leur apprentissage lors de leur entrée en fonction est étudié selon la forme de cet apprentissage, les personnes qui ont joué un rôle, les comportements et stratégies utilisés ainsi que les facteurs qui ont favorisé ou limité cet apprentissage.

Les réponses des participants permettent de faire, lors de l'analyse, le parallèle avec les méthodes mises en place actuellement au sein des organisations pour assurer l'apprentissage des nouveaux contremaîtres.

Par la suite, des questions portant sur la formation continue éclairent quelques aspects de l'offre de formation passée et actuelle au sein des organisations ainsi que son impact sur les participants. Une analyse synthèse termine cette section.

#### **4.1.2.1 Cheminement professionnel préalable à l'embauche**

Comme le présentait le Tableau 3.1, neuf des participants étaient des opérateurs au sein de leur organisation avant leur embauche en tant que contremaîtres. Plusieurs avaient été préalablement identifiés par les contremaîtres en place car ils se démarquaient de leurs collègues. Ceux-ci possédaient donc des connaissances et des savoirs en lien avec les tâches et l'environnement de travail tout en ayant un réseau de connaissances au sein de l'organisation.

Pour les autres, ils provenaient de l'externe, détenaient ou non de l'expérience en entreprise privée et/ou en tant qu'opérateur et/ou en tant que contremaître. Pour ces derniers, les premiers pas au sein de l'organisation semblent avoir été un peu plus ardu car tant la crédibilité que les relations avec leurs employés étaient à construire.

En résumé, il ne semblait pas, il y a quelques décennies, y avoir un cheminement particulier pour accéder à la profession de contremaître et chaque organisation avait ses propres critères d'embauche. Ainsi, dès leur arrivée dans la fonction, il peut y avoir de grandes disparités entre chaque participant en ce qui a trait à leur niveau d'études, leurs connaissances et savoirs ainsi que leurs capacités et habiletés nécessaires pour effectuer cette profession. Il faut mentionner que, lors de leur arrivée en poste, quasi tous les participants faisaient partie soit d'une moyenne ou d'une petite municipalité car aucune fusion municipale n'avait encore eu lieu.

#### 4.1.2.2 Un apprentissage expérientiel

Afin d'aborder avec les participants le sujet de l'apprentissage de la fonction, il leur est demandé de raviver leur mémoire quant à leur arrivée au travail en tant que contremaître. Quand on tient compte de la disparité mentionnée précédemment, il est intéressant de relever que, pour tous les participants, leur entrée en fonction est parsemée de moments marquants et que leur apprentissage fut un parcours à la fois différent et semblable pour chacun et ce, peu importe le type de municipalité, leur formation ou leur expérience.

Ainsi, le cheminement individuel peut être qualifié de différent car les participants détenaient des connaissances et savoirs distincts acquis lors de leurs expériences professionnelles ou de par leur formation de base. Mais il est aussi semblable car tous, peu importe le type de municipalité, ont utilisé des termes percutants tels que « garochés » ou « parachutés » pour spécifier le fait qu'ils ont été laissés à eux-mêmes afin de faire leurs apprentissages.

TGp : Non...Je n'avais même pas de clefs pour rentrer dans la bâtisse...(rires)  
faut être débrouillard un peu... (rires)

XMm : la formation qu'j'ai eue c'est...c'est la formation que j'ai cherchée moi-même, dans le sens que, tu arrives le, le... tu arrives, là, dans un...dans une ville comme ça, il faut... c'est quoi que tu vas avoir à faire ...c'est sûr qu'une définition de tâches, il n'y en a pas beaucoup parce qu'au niveau des gestionnaires, tu t'organises pour éteindre des feux...

Ainsi, lors de leur arrivée en fonction, seulement trois participants ont reçu de la part de leur organisation, une courte formation à l'interne en lien avec la fonction et ceci, en incluant le sujet qui a été embauché récemment. Pour les autres participants, rien n'était formellement prévu par l'organisation afin de faciliter leur insertion et leur formation.

Tous les participants expriment que leurs premiers apprentissages se sont réalisés difficilement, au fur et à mesure, sur le tas et au gré des aléas et des contextes inhérents à chaque saison. Il faut souligner que, pour tous les types de municipalité, peu d'écrits quant aux processus de travail étaient disponibles et l'informatisation des informations étaient inexistantes à cette époque. De plus, il ne semblait pas usuel pour les organisations de planifier une passation des pouvoirs et une transmission des savoirs critiques car pour quasi tous les participants, le contremaître qu'ils remplaçaient avait déjà quitté son poste.

#### **4.1.2.3 Personnes ayant joué un rôle dans l'apprentissage des contremaîtres**

Malgré l'absence d'accompagnement formel prévu par l'organisation lors de leur arrivée en poste, les participants mentionnent que, tant à ce moment que par la suite, des personnes ont joué un rôle de premier plan lors de leurs premiers apprentissages favorisant ainsi leur développement professionnel. À ce titre, les réponses des participants sont éloquentes.

XTGm : C'est ça, dans ce cas-là, comme je vous disais, la formation, dans cette période-là, moi, je peux vous dire qu'il n'y en avait pas, je peux vous dire qu'il n'y en avait directement pas. C'est pour ça qu'on se fiait à écouter les plus expérimentés puis les plus vieux. Quand tu rentres dans un univers de travail...ici, on a une grande salle d'affectation, les employés sont là, tu les écoutes le matin, ils te parlent.

GP : ils m'ont mis contremaître de soir quand j'ai commencé...contremaître c'était de soir...j'étais tout seul...j'avais 3 gars sur l'équipe de soir....avec ces 3 gars-là...ils avaient comme 100 ans d'expérience...juste ces 3 gars-là...j'ai appris beaucoup avec eux autres...c'étaient des cols bleus...donc, eux autres j'ai appris beaucoup avec eux autres... (...) puis .....c'est un peu de la transmission de connaissances...travailler avec des plus vieux puis tout ça...mais là...nos vieux s'en vont là...

Tous les participants notent que ces apprentissages leur ont permis de développer particulièrement leur compétence en ce qui a trait à leur rôle visant la gestion des opérations et de la machinerie lors de différents contextes et selon les spécificités de

leur territoire. De plus, de par le haut niveau d'expérience de ces opérateurs au sein de l'organisation, ils ont pu apprendre notamment les us et coutumes au sein du département afin d'adapter leur gestion des ressources humaines selon les différentes personnalités des opérateurs en place et des dirigeants. Tous ces apprentissages leur ont permis de s'affranchir de certaines erreurs qui parfois auraient été très coûteuses surtout au début de leur carrière.

Le Tableau 4.5 identifie les catégories de personnes mentionnées par les participants. Le premier constat est que, à l'interne, l'aide des opérateurs cols bleus expérimentés a permis à dix participants de se développer professionnellement ainsi que d'apprendre les rouages de la profession et ce, peu importe le type de municipalité.

Ce tableau indique aussi que cinq participants ont été accompagnés dans leurs apprentissages par un autre contremaître ou un gestionnaire de la municipalité et ce, dès leur entrée en fonction. Ces participants expriment que ces personnes n'avaient pas été mandatées formellement par l'organisation pour effectuer cet accompagnement.

**Tableau 4. 5**  
 Personnes ayant joué un rôle lors de l'apprentissage des sujets par type de municipalité

PERSONNES AYANT JOUÉ UN RÔLE	TYPE DE MUNICIPALITÉ				
	Très grandes	Grandes	Moyennes	Petites	Total
<b>Nombre de participants</b>	<b>n:5</b>	<b>n:4</b>	<b>n:3</b>	<b>n:5</b>	<b>n : 17</b>
<b>Interne</b>					
Opérateurs expérimentés	2	3	2	3	10
Contremaître, surintendant ou chargé de projet (interne)	0	2	2	1	5
<b>Externe</b>					
Rencontres ou formations avec autres contremaîtres	0	2	2	3	7
Autres personnes (enseignant, gestionnaire d'entreprise privée, etc.)	1	1	0	0	2

C'est donc à leur initiative et souvent sur et en dehors des heures de travail que ces personnes ont transmis leurs savoirs et ce, même si elles n'étaient ni formées, ni rémunérées pour effectuer cette tâche. Les participants mentionnent être particulièrement reconnaissants de cette façon de faire et communiquent leur appréciation dans leurs réponses.

XGp : ...fait que, beaucoup d'échanges avec mon patron ... moi je l'ai toujours remercié....ça fait depuis 1998 qu'il est parti...il vient nous voir de temps en temps encore puis .....j'ai une grosse admiration pour lui...c'est lui qui m'a tout montré...c'est vraiment...ce n'est pas vraiment toutes les formations mais lui ...il m'a vraiment là...pris par la main puis il m'a guidé partout ...il était tout le temps là, tout le temps là...moindre affaire il me disait... -gêne toi pas...appelle-moi la nuit-

Pour ces participants, cette forme d'accompagnement rendait le processus d'apprentissage plus graduel et permettait que les savoirs transmis fassent référence à



tous les aspects de la fonction de contremaître. En outre, cette prise en charge informelle, mais connue de tous les employés du département, leur permettait d'avoir une personne précise à qui se référer en cas d'interrogation particulière et favorisait un apprentissage qui tenait compte de plus d'éléments contextuels que ceux qui devaient, pour leur part, se référer aux opérateurs. En outre, il donnait un accès privilégié au réseau social de cet accompagnateur.

En ce qui concerne les apprentissages effectués via l'externe, sept contremaîtres disent en avoir fait notamment lorsqu'ils ont eu l'opportunité d'être en relation avec leurs pairs lors de formations, congrès, colloques ou encore lors de rencontres imprévues avec des contremaîtres des municipalités de leur région respective. Il faut noter ici qu'aucun contremaître provenant d'une *très grande municipalité* n'a indiqué avoir eu recours à des pairs provenant de l'externe pour apprendre leur profession. Enfin, deux participants indiquent avoir demandé l'aide de personnes provenant d'un autre type d'organisation car ces derniers possédaient de l'expérience quant à la gestion de personnel.

#### **4.1.2.4 Comportements et stratégies favorisant leur apprentissage**

Afin d'effectuer leur apprentissage, tous les participants ont dû adopter des comportements particulièrement à l'égard notamment des opérateurs expérimentés. Ils expliquent que, parfois, ces derniers ont de la difficulté à expliquer oralement comment ils procèdent et/ou ne répondent pas toujours clairement aux questions qui leur sont adressées par les contremaîtres. Ainsi, afin de contrer cette difficulté, plusieurs mentionnent l'importance 1- d'avoir fait preuve d'adaptabilité face aux différents contextes et aux personnes ; 2- d'avoir développé un climat empreint de respect envers les opérateurs et leurs savoirs ; et enfin, 3-d'avoir été en mesure de communiquer avec eux dans leur langage.

XTGm : ...en étant dirigeant, je pense que les méthodes de parler au monde de choses que...moi j'ai connu les années où, entre parenthèses, le monde se

parlait ou se criait ou disait « fait ci ! », puis c'était plus « traiter comme un animal », ou quelque chose du genre, avec des paroles qui étaient souvent blessantes. Je pense qu'aujourd'hui, on est à l'ère où c'est passé ça, où il faut dialoguer, puis expliquer, puis dire comment est-ce qu'on fait ça. Puis de prendre les idées du monde aussi, parce qu'on sait que les travailleurs, ce n'est pas tous des fous, penser que ce sont seulement des exécutants, ce n'est pas vrai, il y a du monde brillant dans ça. C'est un peu comme ça, on a appris à parler puis à dialoguer avec ce monde-là.

Tout en ayant ces comportements envers les opérateurs, tous les participants et ce, incluant ceux qui avaient un contremaître pour les accompagner, mentionnent avoir utilisé de stratégies particulières afin de favoriser leur apprentissage. Les stratégies mentionnées les plus fréquemment sont l'observation, l'écoute, l'initiative et le questionnement

XGp : ...Donc, faut que tu sois très observateur en tant que contremaître pour regarder tes gens d'expérience, qu'ils soient sur la machinerie...sur les loaders, les pelles ou quoi que ce soit. Il faut que tu les regardes travailler et voir de la manière qu'ils s'y prennent...ce n'est pas juste de passer puis dire : « ah y a faite la job c'est beau » ...C'est regarder aussi comment ils sont...comme ça quand tu as un nouvel opérateur, bien tu es capable de dire... « bien tu t'y prends pas comme il faut là...faudrait que tu fasses ça de telle manière, de telle manière »...même si tu n'as pas opéré cette machinerie là...

Tous indiquent que sans ces comportements et ces stratégies, qui sont souvent mentionnées par les chercheurs lorsqu'ils font référence au compagnonnage, il aurait été quasi impossible d'apprendre les premiers rouages de leur profession mais aussi ceux des métiers exécutés par les cols bleus.

#### **4.1.2.5 Facteurs ayant favorisé et/ou limité leur apprentissage expérientiel**

Toujours dans le but de favoriser leur apprentissage, les participants, peu importe le type de municipalité, indiquent aussi l'importance d'avoir été et d'être encore proactifs face à leur développement. Ainsi, ils disent avoir été, dès leur arrivée en poste, à l'affût de toute personne mais aussi de toutes les situations qui pouvaient

potentiellement les aider dans leur apprentissage. Voyant ceux-ci comme des facteurs inhérents à leur réussite, ils indiquent qu'il faut être autodidacte, passionné de ce travail, polyvalent et curieux. Pour eux, ces attitudes personnelles sont intimement liées à leur désir de poursuivre leur carrière professionnelle en tant que contremaître et ce, malgré les embûches.

XTGm : D'écouter le monde, puis de regarder comment ça se faisait. Je fais aussi beaucoup de lecture technique pour le développement, ces choses-là, je suis assez, comme je vous disais tantôt, je suis assez curieux, fait que je fais de la lecture technique de bulletins, de machinerie, des choses comme ça. Ça fait que ça m'aide aussi beaucoup, ça m'aide à compléter ce que je sais déjà en pratique ou à modifier ce que j'ai appris pratiquement.

Pour leur part, de par leur isolement géographique et le fait qu'ils soient souvent seuls en tant que contremaître, les participants œuvrant au sein des moyennes et *petites municipalités* ont dû se référer à des contremaîtres des municipalités environnantes et/ou observer leurs façons d'exécuter les opérations afin de faire leur apprentissage. Ainsi, l'éloignement régional et le peu d'effectif au sein de ces municipalités peuvent être des facteurs limitatifs au développement professionnel des contremaîtres.

Pm: Ouais...quand j'étais tout nouveau dans le métier disons...là...au niveau de la viabilité, je regardais travailler les autres autour de moi...Pas nécessairement mes confrères...mais des autres municipalités autour... : « Pourquoi lui a fait telle intervention?...pourquoi lui il réussit bien? »

Pour la plupart, le bon vouloir de ceux qui les aidaient dans leur apprentissage ainsi que l'existence de certaines listes (tâches, rues, etc.) ne suffisaient pas à parfaire leur apprentissage en ce qui a trait à la viabilité hivernale. Pour l'un de ces participants, c'est grâce à une immersion totale qu'il a pu apprendre tous les rouages de sa profession de même que les particularités de sa municipalité.

Pm: J'avais un chef d'équipe...mais quand je suis arrivé ici...j'ai dit au Directeur Général... « je vais la faire tout de seul la garde pour voir le poulx, voir comment ça fonctionne après ça on s'ajustera »... Et puis je l'ai fait

pendant 2 ans de temps...24/24...ça m'a épuisé un peu mais...j'ai vu comment ça fonctionnait...faut être baigné dedans à 100% pour savoir comment que ça fonctionne...

En ce qui concerne la viabilité hivernale, tous notent qu'un frein à cet apprentissage spécifique était qu'il existait trop peu d'écrits en ce qui a trait spécifiquement aux trucs du métier, aux façons efficaces d'effectuer ces opérations au sein de leur département ainsi qu'aux savoirs particuliers du territoire surtout s'il est montagneux. Ils ajoutent à cela la difficulté des travailleurs à transmettre leurs savoirs de vive voix à leurs pairs et les contextes mouvants et multiples inhérents à la « météoroutière ».

Gm : Il y a toujours les à-côtés...pour quelques précipitations que ce soit, tu ne peux pas appliquer un plan ABCD...ça s...c'est juste pas possible...en tout cas...jusqu'à maintenant moi je ne l'ai pas vu...donc...pour toute l'information qui justement relève du « gros bon sens » qu'ils diffusent en marge des beaux plans qu'on a...il n'y a pas de transmission... Il y a toutes les connaissances qui sont difficilement transmissibles... Lui (celui qui me transmet), il y a des gens qui lui parlent..... ou encore...il va savoir quoi regarder, quand le regarder...et ça...c'est malheureux là...il n'y a pas d'outil je pense...j'en ai pas encore imaginé là...qui peuvent nous permettre de faire attention...puis il y a tout ce qu'on développe qui s'appelle le gros bon sens...le GBS qui est indispensable et ça...ça vient de la pratique, ça vient...à un moment donné toutes les situations ne seront pas pareilles, ne seront pas semblables ...et...il y a des situations inattendues.....

Enfin, plusieurs indiquent qu'ils ont vécu beaucoup de stress et d'isolement lors de leurs premiers pas dans la profession et cela ne contribuait pas à leur apprentissage. Parmi eux, certains étaient auparavant cols bleus au sein de l'organisation. Ils expliquent avoir été avantagés en termes de savoirs et de relations mais ils soulignent que faire le saut vers un poste de cadre n'est pas toujours bien vu par leurs anciens collègues. Ils ajoutent qu'être choisi parmi d'autres collègues qui ont eux-mêmes postulés au même poste peut amener de la jalousie ou de la colère de leur part.

Pour d'autres, leur apprentissage fut plus ardu car ils n'avaient ni description de tâches ni accès à une personne suffisamment expérimentée pour leur enseigner les

rouages de la profession. Et enfin, pour quelques-uns, être plus jeunes que la majorité de leurs employés a été un facteur ne contribuant pas à leur apprentissage car ils ont été obligés de « faire leur preuve » avant d'être enfin acceptés en tant que figure d'autorité.

Pour neuf participants, peu importe le type de municipalité, la méconnaissance de stratégies efficaces en gestion des ressources humaines a compliqué l'apprentissage de leur profession tout en les amenant à faire quelques erreurs avec leurs employés. Que ce soit pour « mettre les bonnes personnes ensemble » afin que le travail soit effectué rondement, choisir la bonne formulation lors de réprimandes ou gérer les conflits tout en préservant l'équité entre les personnes, plusieurs participants ajoutent qu'ils ont parfois encore de la difficulté avec ces aspects de leur travail.

Pm : De voir, les équipes, les personnes qui sont capables de travailler ensemble, de mettre les bonnes forces à la bonne place quand tu es dedans, tu ne le vois pas. Mais quand tu as à le gérer c'est une autre chose ça...C'est facile de critiquer quand... « le maudit boss » C'est facile de dire...mais quand tu es rendu de ce côté-là là...Donc cela a été de mettre les bonnes personnes aux bonnes places pour venir à bout de rendre un bon service à clientèle dans un délai normal

Dans la même veine, certains ont exprimé que le manque de formation en ce qui a trait aux services aux citoyens leur avait nuit et que ce type de gestion a nécessité un grand apprentissage de leur part. Ils disent même que ce ne sont pas tous les contremaîtres qui réussissent à développer cette compétence particulière.

TGm : Moi, ce qui a été le plus difficile à apprendre, c'est la relation. C'est de toujours, de rester calme avec les gens...parce que c'est toujours une minorité ... qui vont venir faire des choses négatives, dire des choses négatives, puis il y en a dans tous les secteurs...

I : Vous parlez des ouvriers, des opérateurs...ou vous parlez des citoyens...



TGm : Non ...dans la population....il en part un (citoyen), il a de la relève...eux autres, ils ont de la relève en masse...il n'y a pas de problème...

En somme, le manque de formation et/ou d'accompagnement formel et structuré lors de leurs premiers pas dans la profession semble avoir été une lacune importante pour les participants. En ce qui concerne la gestion des opérations, de par leur attitudes, comportements et stratégies afin d'effectuer leur apprentissage, ils ont pu développer de nombreux savoirs grâce à l'aide informelle soit des opérateurs expérimentés et/ou d'autres contremaîtres tant à l'interne qu'à l'externe. Aucun participant n'a eu accès, à cet effet, à un quelconque suivi organisationnel quant à ces apprentissages. De plus, aucun n'a signifié que leur accompagnateur avait été préparé à ces tâches et qu'il employait des stratégies spécifiques de transmission lors de cet accompagnement. Ils mentionnent tous que c'est suite à des « essais-erreurs » en différents contextes, qu'ils ont modifié certaines pratiques.

De plus, cette lacune semble avoir eu des répercussions négatives quant à leurs apprentissages de la gestion des ressources humaines et de la gestion du service à la clientèle. Encore ici, c'est suite à de nombreux « essais-erreurs » que les participants ont fait des apprentissages dans ces domaines et plusieurs avouent avoir encore de la difficulté avec ces facettes de leur profession. D'ailleurs, tous les participants ont mis l'accent sur le fait que leur apprentissage de la fonction s'est fait en continu sur le terrain et ce, depuis leur embauche jusqu'à maintenant. C'est à ce titre que plusieurs se définissent encore comme des apprenants. Maintenant, au-delà de la formation sur le tas, au sein des organisations publiques il existe de la formation continue et formelle. La prochaine sous-section s'intéresse particulièrement à cet aspect de la formation des participants.

#### **4.1.2.6 Formation continue (interne/externe)**

La formation continue est un élément important du développement professionnel pour tous les travailleurs. L'objectif visé est de vérifier s'il y a déjà eu ou s'il y a



actuellement une offre de formation formelle et ce, par type de municipalités. De plus, il s'agit de valider leurs perceptions quant aux sujets de formation qui, selon eux, ont été marquants et ont permis leur professionnalisation. Le tableau 4.6 indique les formations suivies tant par participant que par type de municipalité.

**Tableau 4.6**

Formations (interne/externe) suivies dans les dernières années (environ cinq ans)

FORMATIONS	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants / Nombre de municipalités	5 / 3	4 / 4	3 / 3	5 / 5	17 / 15
Gestion du personnel et/ou de conflits	3	1	3	0	7
Météoroutière / déneigement	2	2	1	0	5
Lois et règlements relatifs au domaine municipal)	2	1	0	3	6
NOMBRE TOTAL DE FORMATIONS/ TYPE DE MUNICIPALITÉ	7 *	4 *	4 *	3 *	

\* Municipalités : n : 15

TG : 7 formations / 3 municipalités ; G : 4 formations / 4 municipalités;

M : 4 formations / 3 municipalités; P : 3 formations / 5 municipalités

Lorsqu'on analyse ce tableau, un des éléments intéressants est que, pour les *petites municipalités* seulement trois formations, toutes avec un contenu en lien avec les lois et les règlements relatifs au domaine municipal, ont été suivies par les cinq participants par leur employeur au cours des dernières années. Les deux participants n'ayant pas reçu de formation expliquent cette situation du fait que, d'une part, ils travaillent en région très éloignée et que, d'autre part, ils n'ont ni temps ni remplaçant. Ces formations portaient sur des aspects techniques de la fonction visant à respecter les lois et règlements. Ce contenu de formation a aussi été offert à trois autres participants des autres municipalités.

Toutes les autres municipalités ont offert au moins une formation au cours des dernières années aux participants. Une de ces formations était en lien avec la gestion du personnel et/ou de conflits et celle-ci a été offerte par sept municipalités dont font partie la totalité des *moyennes municipalités*. Il est intéressant ici de noter que ces formations sont en lien avec des contraintes mentionnées par une majorité de participants à l'article 4.1.1.2 et que, selon leurs propos, ils ont encore des difficultés quant à ces facettes de leur profession. En ce qui a trait aux savoirs liés à la viabilité hivernale, il faut indiquer que seulement cinq des participants ont suivi une formation en ce qui a trait à la « météoroutière » et au déneigement au cours des années précédentes.

Par ailleurs, l'analyse permet de mieux saisir le sens et la pertinence que les participants accordent à ces formations. À cet égard, quatre participants ont qualifié les formations reçues récemment d'« aidantes » et d'intéressantes.

XTGm : Moi, je pense que les formations, à mon idée, à ma perception personnelle, c'est toujours aidant. Je pense qu'on n'a jamais fini d'acquérir ou d'apprendre, même si des fois on peut trouver que c'est long ou quelque chose du genre, il y a toujours de petites parties dans des formations qui vont faire que ça va t'aider...

Mp : (...) dans n'importe laquelle formation, des fois ça nous tanne un petit peu d'aller dans des formations mais en cours de route...bon bon cet outil-là je l'ai pas...je le sors de mon coffre car j'en ai de besoin pour aider quelqu'un là...

À contrario, les formations formelles ne sont pas perçues tout à fait utiles par les treize autres participants. L'un d'eux explique qu'il serait préférable d'avoir un suivi après une formation et, un autre, qu'il manque de temps pour étudier les notions apprises. Concernant la gestion du personnel, tous expliquent que ces formations sont souvent trop théoriques et, la plupart du temps, ne peuvent être appliquées dans leur quotidien.

TGp : C'est du radotage...c'est du répétage, c'est du répétage...ce sont des choses qu'on a déjà entendu mais que ça n'arrive pas... c'est des choses que je trouve ça ne fait pas avancer...ça reste là ...car c'est facile de dire tout ça... « c'est comme ça on va procéder » mais c'est pas comme ça que ça se passe...ils ont un syndicat...puis eux autres, c'est bang bang bang !

Gm: (...) des listes de connaissances on en a...puis ce que je vais aller...ce que j'irais apprendre au Cégep...ce serait une autre liste de connaissances...mais je les aies déjà là...j'en ai pas besoin...ce que j'ai besoin suite à ça, pour pouvoir progresser, c'est encore une fois...communication efficace avec les gens, être capable de les écouter rapidement, ne pas passer des heures non plus là ... donc...il faut qu'on travaille, la plupart du temps il faut qu'on travaille sur le contexte plutôt que sur le contenu...et les formations généralement on nous donne des formations sur le contenu plutôt que sur le contexte...(cogne sur la table)...

En ce qui a trait aux savoirs météoroutiers en lien avec la viabilité hivernale, ils indiquent aussi ressentir le besoin de suivre des formations moins théoriques qui seraient plus en lien avec leur quotidien, leur vécu sur le terrain. Ils mentionnent que les multiples paramètres de la « météoroutière », vus à l'article 2.7.3.1, sont, entre autres, une source de complexité de leur rôle lié à la gestion des opérations.

TGm : Nous autres ça nous prendrait la formation, ici, j'en parlais justement hier à X...il manque des formations qui nous touchent vraiment parce qu'on est des exécutants nous autres....de la formation dans le déneigement, dans la voirie, des choses concrètes, ce qu'on fait à tous les jours...autrement dit, un exemple que je peux donner...dans le déneigement, c'est sûr qu'on sait qu'il faut économiser du sel puis ainsi de suite, mais nous autres on est là là...la journée même là...de l'exécution là...on pense à la journée même...on ne pense pas nous autres...on n'a pas le temps de penser que vendredi il va faire +5 degrés...on n'a pas le temps de faire ça là...puis qu'est-ce qu'on fait, quels sont les outils qu'on pourrait avoir pour faire ça...quelle manière on pourrait s'y prendre, les choses pratiques....puis ça...ça s'est...ça se fait pas encore....Donc beaucoup de formation mais .....c'est beaucoup théorique...

Par contre, pour certains, ces formations sur la « météoroutière » sont aidantes car elles leur permettent de comprendre certains phénomènes qu'ils observaient lors d'un événement météoroutier.

Mp : C'est sensiblement les mêmes, les mêmes réactions, moi à ce niveau-là ça a été bon, ça a été de comprendre les processus...les principes de dépression ... versus un niveau, je vous dirais, un niveau, pas un nouveau cycle là, les nouvelles précipitations qui s'en viennent, dépression puis avec le changement de température c'est de comprendre tous ces principes là...c'est sûr que des fois, il faut se rafraichir la mémoire à ce niveau-là mais c'est de comprendre tout ça ... je pense que c'est de l'information qu'on ne connaissait pas puis qu'on anticipait en regardant les nuages là mais c'est intéressant d'avoir vraiment quelque chose de concret qu'on peut plus saisir l'information autrement dit....

En somme, les contenus des formations formelles sont parfois jugés peu ou pas utiles par la majorité des participants, peu importe le type de municipalité, car elles ne correspondent pas à leur réalité vécue sur le terrain. Par contre, ils expliquent que ces formations peuvent avoir une très grande utilité. Elles leur permettent de vivre une certaine proximité avec leurs pairs et/ou les professeurs qui, pour leur part, ont souvent œuvré dans le même domaine. Selon leurs propos, cette proximité favorise clairement leur apprentissage en continu de la profession.

À ce titre, sept sujets exprimaient avoir fait des apprentissages et parfois même remis en question leur pratique lors de contacts avec des contremaîtres provenant d'autres municipalités. Ainsi, ils ajoutent que c'est lors des formations à l'externe qu'ils ont bénéficié le plus de l'expérience de leurs collègues.

XGp: ...puis ce sont des petites formations de 1 ou 2 journées ... qui se font...c'est superficiel mais c'est quand même ...moi je trouvais, c'était juste le fait de rencontrer un paquet d'autres contremaîtres ou ... de d'autres villes, on échangeait beaucoup aussi...Donc on apprenait certaines choses, certaines techniques ou quoi que ce soit mais le plus gros c'était les échanges qu'on se faisait entre villes...leur fonctionnement, leurs problématiques, c'est là qu'on se rendait compte crime on a à peu près les mêmes problèmes...d'une ville à l'autre...et puis on leur demandait « comment t'a réagi...puis comment tu faisais dans ces cas-là » et...là on l'adaptait...

Ils expliquent que ce n'est pas nécessairement le sujet du cours qui est le plus profitable mais bien 1) le contact particulier avec des enseignants expérimentés, 2) le

réseautage entre pairs ainsi que 3) les problèmes qui sont exprimés et vécus par les contremaîtres assistants au cours qui leur ont permis de développer un réseau d'entraide et aussi d'évoluer dans la profession. Les participants suivants résument les propos de tous les participants.

Gp: Bien moi ils donnaient...l'interaction parce qu'on est...ce sont tous des contremaîtres de plusieurs municipalités donc c'est l'interaction dans tout le groupe car tu te fais des contacts veut, veut pas...puis quand tu commences, tu vois toujours un peu les mêmes faces...ça dépend des cours mais...tu dis : « ah oui...toé je te connais » ...l'autre, tu le connais...tu te fais un réseau social...un peu de ça... Puis souvent il y en a qui m'appelle... « ah tien tu as telle compagnie toé...y font-tu la job ? » (...) C'est comme, des fois pour gérer des gars...ou gérer des troubles de comportement ou .....des choses comme ça....les professeurs, c'est du monde du milieu... ils ont de l'expérience donc ils amènent ton expérience... leur expérience...puis là ...tu prends des trucs là...

Mm : Ah bien oui ah bien oui...! Puis ça c'est important au niveau des contremaîtres selon moi, de côtoyer des gens qui ont...qui font le même métier dans d'autres municipalités. Ça c'est quelque chose de bien enrichissant ça...

TPm : Oui c'est ça souvent ce n'est pas nécessairement la formation c'est la discussion que t'a eu en parallèle, au lunch, au break ou entre 2 formateurs. Prendre l'expérience de d'autres contremaîtres, pas nécessairement parce qu'ils sont vieux et qu'ils ont 25 ans d'ancienneté mais parce que ils vivent d'autres réalités...

En résumé, pour tous les participants, l'apprentissage de la profession s'est effectué et s'effectue encore informellement sur le terrain, in situ, lors des aléas de la journée, de la semaine, de la saison ou encore lors de contacts avec d'autres contremaîtres.

Spécifiquement pour les savoirs relatifs à la viabilité hivernale, il faut noter ici qu'il y a consensus chez tous les participants quant à la complexité du processus d'apprentissage en ce qui a trait aux paramètres de la « météo routièrerie » et ce, tant pour eux-mêmes que pour les opérateurs. D'ailleurs, pour eux, sans l'ombre d'un

doute, c'est pour cette raison que le processus actuel de transmission de ces savoirs est tout à fait similaire à celui utilisé dans le passé et qu'il se déroule encore aujourd'hui in situ, sur le terrain et ce, malgré l'existence de formations en « météoroutière ».

TGp : puis à mesure que tu avances dans la vie tu prends de l'expérience hein...moi je pouvais sentir...je regardais juste les lumières puis je pouvais savoir qu'il était pour commencer à neiger ... c'est de l'expérience qui vient de même, tu regardes les lumières puis ça fait comme un genre de boule autour de la lumière là ...ça oups...c'est l'humidité qui fait ça, la neige s'en vient ! Il va neiger...donc j'avais un bon timing pour changer... Admettons que nous étions sur le soufflage là ...bon là je disais « ok....au break là arrangez-vous pour que ce soit tout fini on switch on s'en va, on appelle, on va être prêt ! » Puis, avant que la circulation (le trafic) commence le matin, il commençait à neiger, mon monde était sur le chemin puis....mais ça, c'était un challenge pour moi, puis j'aimais ça beaucoup... mais c'est ça que je ne peux pas montrer à quelqu'un s'il n'est pas avec moi là...

Malgré les lacunes mentionnées ci-haut, tous les participants ont une perception favorable vis-à-vis l'apprentissage en continu tant pour leur développement professionnel que pour assurer une transmission des savoirs adéquate entre opérateurs et entre contremaîtres au sein du département.

Il demeure que pour tous les participants, la fonction de contremaître comporte un rôle important de transmission des savoirs. À ce titre, quelques-uns mentionnent avoir vécu plusieurs expériences en ce qui a trait à la formation, au coaching et/ou à l'accompagnement de leurs collègues cols bleus ou contremaîtres. Ce sont particulièrement les participants identifiés par un X avant leur code qui ont, de par ces expériences, développé une certaine réflexivité quant à leur façon de transmettre :

XGp: Il n'y a rien de précis...c'est que l'on apprend sur le tas...c'est comme on disait...telle situation arrive bien là...bah c'est de même...on n'est pas vraiment prêt à...je pense à donner notre savoir, à transférer notre savoir aux plus jeunes là...on n'a pas été préparé...d'après moi...il y a peut-être des formations, c'est peut-être vous qui le savez que...comment faire...quelle méthode il y aurait à faire ou comment faire aussi pour que ça rentre



bien...que l'autre le reçoive bien... Parce que c'est bien facile de dire, je lui en donne, je lui en donne, je lui en donne mais...lui, il n'est peut-être pas réceptif à l'autre bout...puis je n'ai peut-être pas la bonne méthode d'y « garocher » tout ça comme on pourrait dire...puis ...peut-être que...ce n'est pas bien...bien reçu puis que je ne m'en aperçois pas....puis ça me fait plus réfléchir à ça puis je trouve que c'est bon parce que ça me...ça réveille...ça dit « oupel'aye » Puis moi je sais que ça s'en vient....il ne reste pas...il ne reste pas beaucoup de temps puis je sais que là...je ne serais pas prêt à laisser ma place...car je sentirais que...il ne serait pas à la hauteur...la la personne à qui je pense, elle ne serait pas à la hauteur encore ou ce n'est peut-être pas la bonne personne pour me remplacer mais...c'est un bon questionnement ça réveille des choses...

XMm : La transmission de connaissances, c'est l'augmentation de connaissances aussi. Si tu veux... si t'aimes ça apprendre puis que... tu veux évoluer, il faut que...tu en fasses, t'en connaisses un peu plus, toujours. Ouais c'est le fun...c'est le fun...tu fais apprendre quelque chose que tu sais que personne ne sait, tu le communique à des gens. C'est le fun...puis les gens sont respectueux de ça aussi...ils trouvent ça correct en crime...Fait que non...c'est bien le fun !

Il faut mentionner que, c'est au fil de l'entrevue, sans avoir de question à cet égard, que ces participants ont exprimé ces propos. Le simple fait d'avoir un interlocuteur leur a permis de s'interroger de vive voix quant à leur pratique d'accompagnement.

#### **4.1.2.7 Analyse synthèse de la deuxième sous-section**

Cette sous-section révèle que, peu importe le type de municipalité ou le cursus des participants, leur apprentissage de la fonction s'est effectué sur le tas dépendamment des contextes et ce, par essais-erreurs au fil des années. Afin d'effectuer l'apprentissage des multiples savoirs requis pour mener à bien les opérations, dont ceux liés à la viabilité hivernale, une vaste majorité des participants a reçu l'aide des cols bleus expérimentés et quelques-uns, particulièrement ceux œuvrant dans les *très grandes, grandes et moyennes municipalités*, ont reçu l'aide d'un contremaître. Peu importe l'accompagnateur, il faut souligner ici qu'aucun des participants n'a fait référence à des stratégies particulières utilisées lors de cet accompagnement qui

auraient pu favoriser leur apprentissage. D'ailleurs, leurs propos indiquent que c'est grâce à leurs propres comportements et stratégies qu'ils ont réussi cet apprentissage et qu'aucun suivi de la part de leur organisation n'a été mis en œuvre afin de valider ce dernier. Ce constat permet de penser que les conditions organisationnelles existantes n'ont pas prévu la mise en place de politiques ou de programmes visant le développement, la gestion et la préservation des savoirs au sein des organisations.

C'est aussi de par des contacts avec leurs pairs à l'interne ou à l'externe et aussi grâce à certaines de leurs caractéristiques personnelles notamment leur curiosité intellectuelle et leur désir de dépassement, que les participants ont continué à se développer professionnellement au fil des années. Ceci met en exergue qu'il s'effectue une coproduction de savoirs ainsi que du compagnonnage entre les différents acteurs de ces départements et que ceci favorise la verbalisation des savoirs expérientiels et ainsi la professionnalisation des individus. Par contre, il semble exister des différences importantes entre les types de municipalités quant aux possibilités de développement professionnel des contremaîtres. À ce titre, pour les *petites municipalités*, leur réalité territoriale, leur peu de ressources financières et la difficulté à se faire remplacer font en sorte qu'il est difficile pour les contremaîtres d'avoir des contacts réguliers avec leurs pairs et ceci peut limiter leur développement professionnel.

D'ailleurs, il semble aussi exister des différences entre les types de municipalité en ce qui concerne l'offre de formation. Plus la municipalité est de grande taille, plus elle offre des formations formelles à ses contremaîtres en lien avec des problèmes vécus à l'interne comme la gestion des conflits. À cet égard, les *petites municipalités* semblent avoir des difficultés à offrir de telles formations. Ceci soulève certaines questions : ces organisations, de par leur petite taille, ont-elles des besoins de formation distincts? Existe-t-il des processus d'identification des besoins de formation au sein de ces organisations?

Mais il demeure qu'au cours de leur parcours professionnel, quasi tous les participants ont eu une offre de formation formelle mais tant sur le fond que la forme, ces formations ne semblent pas toujours convenir aux participants car elles ne correspondent pas à la réalité vécue sur le terrain. Il en va de même pour les formations en lien avec la viabilité hivernale qui incluent la formation liée à la « météoroutière » dont les paramètres semblent particulièrement complexes à apprendre et à mettre en application lors d'une précipitation. Encore ici, les participants des *petites municipalités* n'ont pas eu cette offre de formation. Pourtant, il faut souligner ici que tous les participants dont le territoire est montagneux – dont 50% (5/10) œuvrent dans une *petite municipalité* - ont souligné l'importance d'être vigilants lors de la mise en œuvre des opérations qui souvent sont périlleuses même pour les opérateurs.

De plus, aucun participant n'a mentionné avoir suivi une formation liée de près ou de loin à la formation, au coaching ou à l'accompagnement. Ici, comme les travailleurs-formateurs interviewés au sein de la recherche de Ouellet et Vézina (2008, 2009), les contremaîtres ne semblent nullement préparés à transmettre leurs savoirs professionnels.

Ici, les recommandations de plusieurs chercheurs (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Vézina et al., 1999 ; Cloutier et al., 2002 ; Lejeune, 2005 ; Delay, 2006 ; Marchand et al., 2007 ; Wittorski, 2007 ; Ouellet et Vézina, 2008-2009) mentionnent l'incidence positive sur le développement des compétences lorsque les travailleurs ont accès à des dispositifs de professionnalisation axés sur la réflexivité des pratiques professionnelles. À ce titre, comme vu à l'article 2.4.4.2, la mise en place de dispositifs de professionnalisation utilisant la réflexion sur et dans l'action permet l'analyse et la transformation des pratiques qui, elles, sont souvent difficiles à formaliser et à expliciter car elles comportent des savoirs tacites. Il a été démontré que cette réflexivité étudiée notamment par Argyris et Schön (1994), Vermersh

(2006), Wittorski (2007) et Clot (2008) permet la conscientisation de l'intentionnalité des actions et la mise en mots de certains savoirs tacites. Ainsi, le fait qu'il ne semble pas exister de dispositifs à cet effet au sein des organisations concernées par ce mémoire peut être un facteur négatif ou défavorable influant les conditions personnelles des participants qui ont, elles aussi, un impact sur les conditions de transmission des savoirs des participants.

Après avoir exploré les modalités d'apprentissage des participants, la prochaine section s'intéresse maintenant aux facteurs qu'ils ont identifiés comme influençant les conditions de transmission des savoirs au sein de leur organisation.

#### **4.2 Facteurs influençant les conditions de transmission des savoirs**

Telle que résumée au Tableau 2.2, la recension des écrits démontre qu'il existe de nombreuses conditions organisationnelles, sociales, physiques et techniques ainsi que personnelles qui peuvent influencer sur les conditions de transmission des savoirs au sein des organisations. De plus, selon le modèle systémique présenté à la Figure 2.4, différents facteurs sont en interrelation et peuvent influencer conjointement ces conditions.

Jusqu'à maintenant, l'analyse des résultats indique la pertinence de ce modèle car tant les conditions personnelles, que les conditions organisationnelles, sociales, physiques et techniques semblent intimement liées et même interdépendantes. D'ailleurs, il est parfois ardu de distinguer ces conditions l'une de l'autre et de savoir laquelle a préséance sur l'autre. Il est donc intentionnel que cette section ne soit pas subdivisée selon les conditions. Elle permet plutôt de continuer à visualiser spécifiquement les facteurs identifiés par les participants qui, selon leurs perceptions, influencent les conditions de transmission des savoirs professionnels au sein de leur organisation.

Cette section s'intéresse à deux grands groupes de facteurs ainsi qu'à un grand facteur qui, lors de l'analyse des résultats, étaient récurrents au sein des propos des

participants comme ayant une incidence favorable ou non sur les conditions de transmission des savoirs professionnels au sein de leur organisation.

Le premier groupe de facteurs abordé dans cette section est le climat organisationnel. Pour les participants, ce climat qui réfère aux conditions organisationnelles au sein de leur organisation, a des répercussions sur les conditions sociales et les conditions de transmission. L'analyse démontre qu'il est fortement influencé par leurs perceptions quant à la forme de la structure organisationnelle, la fluidité de l'information, la gestion des fusions municipales, la gestion de la santé et sécurité au travail et finalement la gestion de la viabilité hivernale.

Le deuxième grand groupe de facteurs étudié est la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans le cadre des départs à la retraite des contremaîtres. Ce groupe permet de visualiser et d'analyser les perceptions des participants quant à tout ce qui pourrait ou non permettre d'assurer une relève de qualité et efficiente lors du remplacement des contremaîtres dans les municipalités. De la planification de celle-ci, en passant par l'embauche, l'accueil, la formation et l'évaluation, chaque étape est analysée afin de mettre en exergue certains facteurs qui interviennent sur les conditions de transmission.

Les résultats révèlent qu'indépendamment du type de municipalité, cette gestion prévisionnelle est similaire pour tous les participants. Par ailleurs, ils la mettent en relation avec les générations de contremaîtres à venir, c'est-à-dire que leurs perceptions vis-à-vis cette relève et ce, spécifiquement lorsqu'ils envisagent l'avenir de la profession, colorent tous leurs propos. Ces résultats ont ainsi permis de dégager la condition sociale prédominante de la présente recherche qui influence les conditions de transmission au sein de ces organisations.

Une analyse synthèse de cette section mettra en lien les résultats avec ceux provenant des recherches portant sur la transmission des savoirs professionnels.

#### 4.2.1 Climat de travail

Au sein de toutes les recherches portant sur la transmission des savoirs, le climat organisationnel, ici appelé climat de travail, est toujours mentionné comme étant un facteur incontournable qui influe sur le processus de transmission. Il se définit comme étant une gamme de perceptions partagées par les membres du groupe quant aux conditions de travail et aux événements qui s'y déroulent (Brunet et Savoie, 1999, cité dans Lejeune, 2005).

Toujours selon Brunet et Savoie (1999) et en lien avec la Figure 2.4 ces perceptions quant à la qualité avec laquelle ces membres se sentent traités ou considérés dans leur vie de travail sont en lien avec les variables causales suivantes : la structure organisationnelle, les politiques et les règlements imposés par la gestion, le système d'incitation au travail, la culture organisationnelle et le style de leadership. En fait, ces perceptions de ces variables causales ont un effet sur les perceptions quant aux variables intermédiaires tels l'autonomie au travail, le respect, etc. Il faut spécifier ici que, selon moult études, les perceptions quant au climat organisationnel exercent un effet déterminant en regard des attitudes et des comportements des individus (Migneault et *al.*, 2009).

Toutes ces perceptions peuvent influencer sur le vouloir et même le pouvoir des individus à transmettre leurs savoirs. Lorsqu'on étudie le climat de travail, on pense notamment aux procédures et processus que l'organisation met en place afin 1) de favoriser un climat d'entraide, de confiance, d'écoute et d'ouverture; 2) de faire comprendre et partager sa vision, ses objectifs, ses attentes tout en expliquant comment elle entend soutenir et reconnaître le travail de chacun avec équité et justice, etc. On peut donc avancer que ces perceptions ont une incidence sur les conditions sociales favorisant ou limitant la transmission des savoirs au sein des organisations.

Il peut y avoir autant de perceptions de ce climat de travail qu'il y a de travailleurs au sein de l'organisation. Il est donc perçu individuellement mais, ces perceptions



individuelles peuvent être influencées soit selon la position hiérarchique du travailleur ou encore selon son groupe de travail ou son département. Ainsi, on ne peut connaître quel est le climat de travail au sein d'une organisation sans interroger la majorité des travailleurs. Par contre, lorsqu'on interroge un individu en particulier, il aura tendance à exprimer ce qu'il ressent et surtout ce qui a une incidence sur et pour lui-même, dans son cadre de travail. Ainsi certains parleront du climat de travail général soit au sein de toute l'organisation ou encore entre les diverses strates hiérarchiques ou encore entre les individus.

La question « *Comment trouvez-vous le climat de travail* » a été posée aux participants. Elle était vaste et laissait donc place à des réponses en fonction de la facette du climat de travail qui les interpellait plus fortement. Cette question était immédiatement suivie de la question suivante : « *Est-ce que ce climat influence, selon vous, la transmission des savoirs au sein de votre département?* ». Les réponses des participants peuvent être résumées ainsi : un seul participant indique que le climat de travail est bon, onze expriment qu'il n'est pas bon et cinq sont ambivalents. Il faut expliquer que cette ambivalence provient des propos tenus par les participants et ne caractérise nullement le climat comme étant difficile. Un exemple permet ici d'expliquer l'ambivalence de certains participants : d'une part, un participant trouve que le climat est bon avec ses pairs et avec ses supérieurs mais, d'autre part, il trouve que ce même climat est lourd lorsqu'il est confronté à de l'absentéisme de la part des opérateurs ou encore au manque de productivité d'un autre département.

XTGm : Mais le climat de travail, je vous dirais qu'ici, en tout cas, à notre niveau, avec les cadres puis même avec nos supérieurs, ça a changé, puis ça n'a jamais été mauvais, je vais vous dire même, c'est très bon, nous sommes écoutés puis on les écoute aussi.

Et du même souffle le même participant dit ceci.

XTGm : Ce n'est pas toujours facile. C'est sûr qu'il y a des fois où c'est bien plaisant, mais d'autres fois, tu as d'autres contraintes où des choses arrivent à

brûle-pourpoint, où il faut que tu prennes des décisions, puis ce n'est pas toujours facile. Une journée de tempête de neige où tu as de la machinerie qui brise ou tu as du personnel qui ne rentre pas travailler, il faut que tu deales avec.

Il faut donc analyser ce tableau en ayant en tête qu'il ne reflète pas clairement le climat de travail de l'organisation où s'est déroulée l'entrevue mais qu'il indique la perception de chaque participant quant à divers facteurs de l'environnement de travail qui influencent ce climat et ce, au moment de l'entrevue. De plus, l'analyse a permis de mettre en lumière la prédominance de certains de ces facteurs qui, au sein des organisations, influencent les perceptions quant à ce climat de travail. Elle a aussi clairement démontré que, selon eux, ce climat a une incidence sur la transmission des savoirs.

XTGm : Moi, je pense que oui, parce que...je veux dire, comme je disais tantôt, si nous avons des affinités avec du personnel puis que ça va bien, c'est facile de transférer son savoir, mais, quand tu as plus d'animosité, qu'il y a quelque chose que tu n'aimes pas dans quelqu'un, normalement, humainement, tu as de la misère à l'aider, des fois, souvent, c'est plus difficile de transmettre quelque chose.

XMm: Dans le sens que si les gens ne s'aiment pas...le climat de travail, si les gens ne s'aiment pas là, je vais te dire une chose, il ne te donnera pas et il ne donnera pas une chance à l'autre...

Le texte qui suit présente les cinq facteurs dominants qui influencent ce climat et qui, selon tous les participants, ont des répercussions potentielles sur la transmission des savoirs au sein de leur organisation : la gestion tridimensionnelle, la fluidité de l'information, la gestion des fusions municipales, la santé-sécurité et la gestion de la viabilité hivernale.

#### 4.2.1.1 Gestion tridimensionnelle –Direction, Élus, Citoyens – pour le contremaître

Il a été vu précédemment que l'une des contraintes des participants était la gestion tridimensionnelle inhérente à une organisation publique et, que cette forme de gestion semblait avoir un impact sur la composante « clarté du rôle » de l'habilitation psychologique des participants. Les participants y mentionnaient que les élus sont des dirigeants autant que l'équipe de direction. Cette gestion particulière semble aussi affecter à différents niveaux les perceptions des participants quant au climat de travail au sein des municipalités.

Ainsi, plusieurs participants des *très grandes et grandes municipalités* perçoivent que le climat de travail est affecté par le manque de vision commune qu'amène ce type de gestion. Ils expliquent que ce manque de vision commune fait en sorte que plusieurs travailleurs cols bleus et contremaîtres exercent parfois leur fonction indépendamment et différemment de leurs pairs au sein du même département. Cela crée parfois des dissensions entre les individus et les groupes de travailleurs et ce, peu importe à quelle strate hiérarchique ils appartiennent au sein de l'organisation. En outre, les participants expliquent que lorsque les contremaîtres ne travaillent pas ensemble, ne donnent pas ou ne suivent pas les mêmes directives, il est indéniable que cela crée un clivage et ce dernier a une incidence sur le développement professionnel de l'ensemble du groupe. De plus, ils ajoutent que cela peut amener certaines difficultés à intégrer et former un nouvel employé au sein de ce groupe et/ou de l'organisation. Selon eux, cette problématique relève principalement de la Direction et des Élus de chaque arrondissement qui n'arrivent pas à se concerter et unir les forces de tous les travailleurs.

TGp : Ouain...c'est parce qu'à un moment donné il faut être conscient que l'on joue tous pour la même équipe et que notre but c'est d'être gagnant...puis ça, il faut le faire comprendre à notre équipe puis il faut le faire comprendre aussi à nos joueurs...au même niveau que nous autres puis aux niveaux supérieurs...puis les spectateurs, c'est tous les citoyens... nous, on en a 255

000 qui nous surveillent...donc ça c'est important... l'image...en tout cas cette image là...

XMm : Oui, oui. Ça c'est, ça c'est... m'a dire comme on dit... Nous autres, une job de contremaître on doit voir à ce que l'harmonie se fasse dans notre groupe, mais au niveau de la direction générale, eux, ils ont une job à faire aussi dans ce sens-là aussi, là... avec son, sa direction, là.

La forme politisée de cette gestion qui amène des élections aux quatre ans a des incidences au sein de toutes les municipalités. Mais, de plus, au sein des *moyennes et des petites municipalités*, plusieurs participants indiquent qu'ils doivent composer avec deux autres réalités qui en découlent: le roulement du personnel de direction ainsi que les objectifs des élus qui sont beaucoup plus teintés des demandes des citoyens que dans les *grandes et très grandes municipalités*.

En premier lieu, selon eux, ce roulement de personnel de direction s'explique notamment par les changements de vision survenant lors de l'arrivée de nouveaux élus ou encore le manque de vision commune citée plus haut. Mais à ces réalités, s'ajoute le fait que la rémunération des cadres municipaux est moindre que dans les très grandes et grandes municipalités tout en devant vivre une lourdeur de par une proximité incontournable et parfois difficile avec les citoyens. Il demeure que cette rotation affecte tous les travailleurs car elle amène à modifier régulièrement les priorités et les objectifs de l'organisation et conséquemment les façons de procéder aux opérations.

Pm: ... moi qu'est-ce que j'ai eu de la part des dirigeants?...Si on parle du conseil puis même des directeurs en haut de moi...j'ai eu la malchance d'avoir une grosse rotation de personnel...je ne parle pas au niveau du conseil mais des directeurs...j'ai eu la malchance de ça

Pm: Mais ils n'ont pas nécessairement les mêmes priorités que nous autres...En exemple, nous autres depuis des années c'est Loisirs et Culture c'est...c'est très important....

Pour certains participants, ce roulement à la direction a fait en sorte que des promesses n'ont pas été tenues ou encore certains changements en cours n'ont pu être finalisés amenant son lot d'insécurité et de déceptions.

Gp: Mais moi quand j'ai pris ça, il n'y avait rien, quand je suis arrivé, le monsieur il est parti à la retraite puis lui c'était comme...lui sa définition de tâches était peut-être ça de longue (courte) puis moi il y avait peut-être 2 pages...Lorsque je suis entré en poste, ils ont tout revu la définition de tâches...même quand j'ai appliqué sur le poste...j'ai dit. « oups boy!...s'pas...la même affaire que l'autre faisait là » Ils ont dit non non mais...nous autres on veut le bonifier puis c'est sûr que ça va être un poste qui va être appelé à être bonifié en salaire puis en tâches...bien là j'ai dit « c'est parce que ce n'est pas la même affaire là...pour le salaire que vous donnez... » j'ai dit... « pas sûr que je vais appliquer là » Ils ont répondu : « ...ouais...mais ça va être réévalué »...ça fait 5 ans, je suis pas réévalué encore...(rires)

Ce roulement amène aussi à évoluer dans une organisation où les liens sont toujours à rebâtir amenant une adaptation constante à des nouvelles façons de procéder et parfois un déficit de confiance ce qui contribue à développer un climat de travail difficile qui influe sur les conditions sociales au sein du département.

Mp : c'est mon 4e boss donc c'est une adaptation aussi là...j'ai eu XXXX, j'ai eu XXXX, j'ai eu XXXX, puis là c'est XXXX là...ce sont 4 bons gars...ce sont des gars différents un petit peu donc il faut s'adapter...Toi tu es là...il faut que tu t'adaptes aux changements là...si tu ne t'adaptes pas là...la vie est longue...alors c'est toutes des choses, des petites contraintes qui arrivent un peu...comme je disais tout à l'heure, tout le monde a des petites contraintes, des attentes ou ci ou ça là...alors il faut composer un peu avec tout ça...par chance moi j'avais un bon moral là...on a été capable de passer à travers ça

D'ailleurs, ce roulement et les changements qui en découlent font en sorte qu'il y a des animosités qui s'installent parfois entre les contremaîtres et les nouveaux directeurs. Certains de ces conflits ne se règlent pas amenant ainsi le départ ou le déplacement de certains travailleurs ou contremaîtres.



TGp (participant qui a changé d'arrondissement): puis ici par contre...non...je n'étais pas à ma juste valeur puis c'est ça...c'est à cause du...c'est un nouveau dirigeant, il ne vient pas de la ville il vient de l'extérieur...on n'est pas compatible...pour lui je suis un gars qui...qui ne veut pas s'intégrer mais c'est s'intégrer à son système...c'est pas s'intégrer à la ville...je suis déjà intégré...je connais déjà ça...c'est ma...mon métier toute là...non lui il veut tout changer au complet là...je ne sais pas pourquoi là...mais en tout cas...y...on n'est pas compatibles...donc ça dépend dans quel secteur...

Un autre exemple provient de l'un des participants qui explique clairement l'impact sur le climat d'une vision différente entre la direction de son département et lui-même notamment en ce qui a trait au budget qui doit être alloué à la formation des travailleurs des travaux publics.

Pm : j'arrivais à fin de l'année, je n'avais pas assez d'argent pour de la formation pour la niveleuse ou quoi que ce soit...c'était minime on se ramassait avec un mille ou un deux mille dollars...puis la formation, c'était pas juste pour l que j'en avais de besoin...même à ça, je n'avais pas assez..je voulais avoir...comme...à fin de l'année...au lieu que ça se perde dans le budget puis que les administrateurs qui changent aux 4 ans ou aux 8 ans...eux autres ils voient ça comme un surplus...puis dire on va faire telle chose, telle activité...ça n'en prend des activités mais...ton personnel qui n'est pas formé...c'est beaucoup de sous...donc eux autres ils gardaient ça dans leur surplus puis ils ne me le remettait pas (...) on est encore là madame...à des promesses de formation...puis là...ils sont supposés mettre les budgets pour...j'espère qu'ils vont commencer « s'te roue là »...

Cette forme de gestion comporte aussi, comme dit précédemment, une part d'influence de la part des citoyens sur les élus et les membres de la direction. Ainsi, certaines pressions exercées par eux sur le conseil municipal font en sorte que les directives peuvent être modifiées, et ceci peut avoir un impact important sur la compréhension du travail, la motivation et l'adhésion des travailleurs. Dans ces cas, les participants expliquent que leur rôle, que Mintzberg (2006) appelle de traducteur et de médiateur, est très important pour contrer ces effets. D'ailleurs, ce participant explique comment il procède :



Pm: Le contremaître ou le directeur des travaux publics fait toute la différence...de la transparence, moi je pense qu'il faut être un livre ouvert...moi je pense qu'il faut souvent se justifier...c'est-à-dire, on a une job à faire pour telle telle raison...pas juste on a ça à faire...le pourquoi...la transparence ...des fois je fais des affaires à contre-sens aussi...des fois j'ai des exigences d'en haut... donc, je leur en fait part (aux employés)...Ils demandent pourquoi...je leur réponds : parce qu'on le demande puis pour telle raison...

Les participants indiquent de plus que les perceptions des citoyens à leur endroit ou à l'endroit de la profession ont un impact sur le climat de travail au sein de leur département. Ils parlent ici tant des médias que des contacts physiques ou téléphoniques qui sont souvent imprégnés de perceptions faussées tant de la qualité que de la rapidité des services octroyés par chaque organisation. Selon plusieurs, peu importe le ton adopté par les citoyens, leur rôle de porte-parole et de représentant de la municipalité les oblige à suivre une règle tacite qui est de traiter les citoyens avec respect en les considérant comme des « dirigeants ». Parfois, certains contremaîtres entrent en conflit quand l'un d'entre eux ne respecte pas cette règle. Le participant suivant exprime une conversation qu'il a eue avec l'un de ses pairs à ce sujet :

XMm : – Lui : « C'est bien important de donner... On est là pour ça, hein, donner... donner satisfaction, donner une qualité de travail aux citoyens, parce que c'est tout ce monde-là, là, toute, toute, toute. Nous autres, là, une ville, là, c'est tout ce monde-là... Y payent tous de l'argent pour que tu travailles. Fait que là...il faut que tu les respectes, puis la façon de respecter ce monde-là, c'est que tu, tu travailles pour eux autres. Tu t'organises pour que ça fonctionne...faut qu't'apprennes à ... »

– L'autre contremaître : « là lui, ah bien là ! C'est un chialeux... »

– Lui : « Non, non, non. C'est peut-être bien un chialeux, mais regarde, il paye, lui. C'est ton boss. Donc, c'est bien important... »

Il demeure que plusieurs participants notent que leur organisation a une part de responsabilité quant à ces perceptions négatives qui influencent leur climat de travail. Selon certains, cette forme de gestion tridimensionnelle amène un manque de transparence des décisions car elles peuvent changer au gré des demandes. Ceci fait

en sorte qu'il perdure une méconnaissance et une incompréhension de la part de la population à l'endroit du travail effectué par les travaux publics des municipalités. Il faut noter qu'au sein des plus *petites municipalités*, cela semble quelque peu différent car les participants ont plus de contacts avec la population et sont souvent issus du milieu.

Pm: C'est un travail très ingrat, très très ingrat...la neige on l'enlève, on va avoir des plaintes, on l'enlève pas, on va avoir des plaintes, on met du sable, on va avoir des plaintes, on met pas de sable, on va avoir des plaintes....les Travaux Publics, c'est un monde très difficile puis c'est le monde le plus difficile. Puis c'est les Travaux Publics...sont toujours la bête noire d'une municipalité parce que ça coûte excessivement cher ... mais on a des fois de la reconnaissance, ils voient le travail qu'on effectue...on a souvent des lettres de félicitations...on voit pas ça dans les grandes villes là...

En somme, tous les participants ont parlé de cette gestion tridimensionnelle comme étant un facteur affectant le climat de travail car il influe tant sur la gestion de leur département que sur la gestion des travailleurs. Ils expliquent avoir alors différents rôles dont notamment celui de médiateur qui visent une meilleure compréhension des décisions et logiques inhérentes à cette forme de gestion et ce, auprès de tous les intervenants concernés.

De plus, la particularité de cette forme de gestion semble influencer la complexité de la transmission des savoirs professionnels des contremaîtres. En fait, c'est de par leurs expériences qu'ils ont développé des savoirs en lien avec des attitudes et des comportements qui leur permettent de naviguer avec flair au sein d'une organisation municipale afin de préserver un climat de travail adéquat dans des situations potentiellement litigieuses. Chaque situation étant unique en soi, les participants expliquent que transmettre les savoirs relatifs à ces situations est particulièrement difficile d'autant plus qu'ils font référence à des attitudes et des savoirs-être professionnels dont sont ou non pourvus les nouveaux contremaîtres. Cet aspect sera

revu à la section 4.5.1 qui étudie les perceptions des participants quant aux nouvelles générations de travailleurs.

#### **4.2.1.2 Fluidité de l'information**

La fluidité de l'information au sein de toute organisation fait référence à un climat de travail lié à la transparence qui permet à tous les travailleurs de connaître, d'adhérer et de s'approprier les attentes des dirigeants à leur endroit. De surcroît, elle permet aussi de favoriser l'adéquation entre les réalités vécues par tous les membres de l'organisation et les visées organisationnelles. L'étude de la fluidité de l'information au sein d'une organisation permet notamment de valider si la qualité et la quantité de l'information qui circule est adéquate et si les processus en place atteignent leurs objectifs notamment en identifiant les endroits où il existe des goulots qui ne permettent pas à l'information de circuler librement. Lorsqu'elle circule librement, elle est un facteur de cohésion, d'implication et de motivation, d'efficacité collective et personnelle. De par une meilleure connaissance de l'environnement interne et externe, elle permet aussi de prendre des décisions efficaces pour l'organisation. Si sa circulation est entravée, c'est un facteur en lien avec les conditions organisationnelles pouvant provoquer notamment des divergences, des inquiétudes ainsi que des tensions et conflits entre les personnes et les groupes de travailleurs (conditions sociales) et conséquemment avoir de l'impact sur les conditions de transmission des savoirs professionnels.

Ainsi, concernant la fluidité de l'information au sein de leur organisation, les réponses des participants indiquent qu'il existe trois aspects permettant ou non cette fluidité : les réunions au sein de leur département, l'informatisation des processus de gestion ainsi que le manque d'esprit d'équipe de par l'existence de silos au sein de leur organisation soit entre les groupes de travailleurs, entre les départements ou les arrondissements.

Lorsqu'ils parlent des réunions, celles-ci incluent, dépendamment du type de municipalité, tant les opérateurs, les contremaîtres que les autres strates hiérarchiques du département. Les propos des participants qualifient ces réunions en fonction de leur fréquence, du respect ou non de cette fréquence, de leur implication dans l'élaboration de l'ordre du jour ainsi que de leur pertinence pour leur développement tant professionnel que pour le département des travaux publics.

Le tableau 4.7 indique que d'une organisation à l'autre, le type de réunion, la fréquence et l'implication des contremaîtres lors de celles-ci, peuvent être très distincts. Ainsi, on observe des différences entre les *très grandes municipalités* quant à la fréquence. De plus, une seule implique les contremaîtres et les opérateurs dans l'élaboration de l'ordre du jour et prévoit des réunions entre les contremaîtres. Aucune ne prévoit des réunions entre les départements.

I : Ok...Dites-moi, vous me parlez de ça, ça fait 2-3 fois je pense vous me parlez du garage...Est-ce qu'il y a des réunions entre les secteurs (départements)?

TGp : Aucune....Pas à notre niveau des contremaîtres...il y en a mais pas à notre niveau...Ça c'est une grosse grosse lacune...(rires)

**Tableau 4.7**  
Réunions

FRÉQUENCE DES RÉUNIONS DU DÉPARTEMENT	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants	n:5	n:4	n:3	n:5	n : 17
Aucune fréquence	0	0	0	1	1
Quotidienne avec tous les opérateurs	0	0	0	4	4
Chaque semaine ou 2 semaines	1	4	2	0	7
3 semaines ou mois	2	0	1	0	3
2 fois par année	3	0	1	0	4
1 fois par année	1	1	1	0	3
FRÉQUENCE AUTRES TYPES DE RÉUNIONS					
Réunion entre départements	0	1	--	--	1
Réunion entre contremaîtres	1	3	--	--	4
IMPLICATION DANS L'ÉLABORATION DE L'ORDRE DU JOUR					
Contremaître impliqué	1	2	0	0	3
Opérateurs impliqués	1	1	0	0	2

On retrouve une plus grande uniformité dans la fréquence des réunions pour les *grandes et moyennes municipalités*. Pour les *grandes*, trois sur quatre prévoient des réunions entre les contremaîtres et une seule prévoit des réunions entre les

départements. De plus, deux impliquent les contremaîtres dans l'élaboration de l'ordre du jour et une seule implique les cols bleus.

Quant aux *moyennes*, elles ont quasi la même fréquence que les *grandes* mais les contremaîtres en poste sont parfois seuls ou deux à gérer le département complet faisant en sorte que les réunions entre départements ou entre contremaîtres ne concernent pas ce groupe de participants. Par contre, il faut noter qu'aucune de ces municipalités n'implique les contremaîtres ou les opérateurs dans l'élaboration de l'ordre du jour des réunions départementales. Enfin, pour les *petites*, le contremaître ayant quasi tous les rôles, les réunions sont informelles, en début et en fin de journée et se déroulent quotidiennement avec les opérateurs ou la direction.

Pour les autres types de réunion, une seule organisation prévoit des réunions entre les départements et quatre en planifient entre les contremaîtres. Seulement deux impliquent les opérateurs dans l'élaboration de l'ordre du jour et comme il sera vu à l'article 4.2.2, ces participants ont la perception que leur organisation est particulièrement préoccupée par la gestion du départ à la retraite au sein de leur département.

Maintenant, plusieurs participants déplorent le non-respect de leur organisation quant à la fréquence prévue et ce, pour tous les types de réunions. Selon eux, l'impact de ce non-respect est qu'à chaque réunion, il n'y a que des « problèmes urgents à régler » à l'ordre du jour ne permettant jamais ainsi de faire le point sur les travaux du département. Ils expliquent que l'excuse privilégiée pour ce manque de fréquence est le manque de temps.

TGm : C'est ça qui arrive...c'est parce qu'on se rencontre, on se rencontre juste pour...90% de l'ordre du jour c'est pour régler des problèmes...Sur l'ordre du jour, s'il y a 15 items ... c'est parce qu'il y a 15 problèmes...il y a 15 choses à régler...Moi ça fait des années...des années que je veux avoir ça coulé dans le béton...je n'ai pas encore trouvé de béton encore assez dur pour les avoir tout le temps...On essaye depuis une couple d'année ici là...c'est



difficile...d'avoir ça coulé dans le béton...puis là...il y en a qui me disait...c'est pas évident...si tu n'as pas le temps, tu n'auras jamais le temps...Il faut que tu le prennes le temps...puis si ça dure 10 minutes...ta réunion durera 10 minutes...Ah j'ai pas le temps aujourd'hui...on n'a pas le temps...semaine prochaine...ça veut dire qu'on n'a pas le temps d'en faire de réunions...

De plus, quand les participants parlent de la pertinence de ces réunions pour eux-mêmes et pour le département, il y a quasi uniformité dans les propos. Pour eux, ces réunions ne sont pas un lieu de discussion et de partage où ils peuvent discuter entre eux de leurs problèmes ou questionnements. L'objectif de ces réunions est de permettre aux dirigeants d'exprimer aux travailleurs leurs attentes, leur point de vue de même qu'à les informer des décisions administratives. Il existe donc des voies formelles visant l'information des travailleurs au sein de l'organisation mais souvent tant la teneur que la forme de celles-ci ne semblent pas favoriser le développement professionnel ainsi que le partage et la transmission des savoirs entre les travailleurs. Les propos des participants suivants démontrent clairement tant la forme que les objectifs de ces réunions.

TGp: (réunion annuelle avec les opérateurs) Ouais...on leur passe un petit power-point...on leur montre quelques photos: « bon, mauvais, bon, mauvais....faites ça...vous ne faites pas ça...etc »...c'est un peu une répétition bon an mal an mais...

XGp: (réunion chaque semaine ou aux 2 semaines avec les opérateurs) C'est ça...puis là le « toolbox meeting »...c'est soit de dire quels travaux qu'on va faire, quelle machinerie on va acheter...on leur explique un petit peu les travaux à venir, les machineries à venir...et après ça le fonctionnement...si on a des lacunes à corriger ou on voit qu'il y a des équipes qui sont moins productives ou qui ont eu ou y ont des baisses de régime...ou il y a de l'exagération aux « breaks », leurs pauses ou les départs ou ces choses-là...bien on en profite pour corriger la situation...et après ça on demande s'il y en a qui ont des questions...s'il y a des choses à amener qui seraient bonnes pour l'équipe puis pour augmenter notre production puis notre efficacité...

Gp: On fait une réunion à toutes les 2 semaines on a une réunion au complet tous les Travaux Publics...tout le monde ...les bons coups se disent là...on sait un peu ce qui se passe... Il y a bien des fois....il n'y en aurait pas eu puis ça ne ferait pas de différence là...mais... Il se dit des petites choses qui viennent de la Direction générale ou des choses comme ça...les bons coups un peu se disent là...comme le sel qu'on a pris...puis tout ça...ça se dit là ...C'est les grandes lignes, c'est les grandes lignes, c'est les grandes lignes...

Les participants ajoutent qu'étant donné tant la teneur que la forme de ces réunions, il n'y a pas d'échanges et, tant les opérateurs qu'eux-mêmes, ne parlent pas beaucoup et ne donnent pas ni leur avis ni leur point de vue.

Gp: Mais ces réunions-là sont...menées par le Directeur ...à 90% là....on fait un tour de table mais c'est plus le Directeur qui dit les grandes lignes de pensée..puis tout ça....Les gens ne parlent pas beaucoup...c'est plus le Directeur qui parle ...puis des statistiques de de...de...de requête puis tout ça...là...si ça va bien dans les requêtes si on en a fait beaucoup, si on a répondu assez vite puis...ça se dit là

Certains déplorent aussi que les objectifs de ces réunions ne visent pas à diffuser l'information provenant des divers comités qui sont mis en place au sein de l'entreprise et auxquels participent soit des contremaîtres ou des travailleurs.

Gm : nos moyens de communication...parce qu'on se l'ai fait reprocher par le syndicat avec raison...on a beaucoup de comités mais ceux qui assistent...ceux qui participent à ces comités-là ....l'information reste dans les comités... Donc il faut qu'on transmette cette information-là, il faut qu'on la fasse descendre puis se trouver une façon de la faire descendre là...on a ça à travailler....

Enfin, pour les participants des *petites municipalités* qui n'ont pas de réunions formelles et planifiées, ils expliquent vivre un manque de rétroaction de la part de la direction et des élus envers la qualité de leur travail. Selon eux, ce manque de rétroaction tant auprès des travailleurs qu'eux-mêmes ne favorise pas leur développement professionnel au fil du temps car ils n'ont pas de personne précise à l'interne pour valider leurs façons d'exécuter le travail.

Pm: C'est parce que...ce que je trouvais plate pendant bien des années, puis j'ai critiqué, puis je leur ai dit...je n'avais aucune critique d'eux-autres...tout était tout le temps beau...puis ils disaient « XXXX c'est notre meilleur » puis...j'avais des bonnes notes de d'autres municipalités autour aussi dans leurs oreilles à eux autres là...mais moi c'est pas ça que je visais d'avoir des bonnes notes...je veux apprendre moi aussi...ça se peut pas qu'une personne connaisse tout...c'est impossible

Étant donné que les réunions ne prévoient pas d'échanges particuliers en ce qui concerne la viabilité hivernale, les participants expliquent que le partage des informations entre contremaîtres se déroule de façon informelle, soit dans le couloir lors de rencontres impromptues, lors des changements de quarts de travail ou encore via des appels téléphoniques. Cet aspect est important car il présuppose qu'étant donné les différents quarts de travail sur une semaine de 7 jours, les contremaîtres n'ont pas accès aux mêmes informations et que ceci crée une disparité entre eux quant à leurs savoirs et peut influencer leur développement professionnel.

Le deuxième élément influençant la fluidité de l'information selon les participants fait référence à l'informatisation des processus de gestion. Selon eux, l'avènement de l'informatique a créé une complexification tant de leurs tâches que des informations qui sont diffusées au sein de l'organisation. Plusieurs notent que cela affecte leur travail notamment parce qu'ils ne se sentent pas toujours à l'aise ni assez rapides avec l'informatique et ce, malgré qu'ils aient reçu des formations à ce niveau.

Gm : Ah c'est sûr que moi, il a fallu que je me rassois pour travailler avec l'informatique...ça a été progressif... progressivement ils nous ont donné de la formation mais ça a pris un petit bout avant...Fait que là, il a fallu entrer les cartes de temps sur le système informatique puis tout rentrer le temps...puis tout ça puis, c'est encore comme ça...la gestion des plaintes... Puis à tout bout de champ ils changent de logiciel parce que le logiciel ne fait plus puis c'est toujours à recommencer un autre logiciel (...) Donc toi, tu es assis avec ta...avec ton fanal au gaz quasiment puis tu travailles (rires)...ça c'est plus complexe pour moi là dans le sens...de m'ajuster...

Gp: Mais moi je n'ai pas le temps (rires)... Donc des formations j'en ai eu oui...mais je le mets pas beaucoup en pratique fait que je le perds ...mais je ne suis jamais mal pris parce qu'il y a toujours quelqu'un pour le faire ...Il faut déléguer...il n'y en a pas beaucoup qui ont appris ça...

Mp : J'ai bûché...j'ai essayé le plus possible...je me débrouille un petit peu mais je veux dire...je suis pas une secrétaire..(rires)...

Il faut ajouter ici que certains des participants se dévalorisent de par ce manque d'aptitude surtout lorsqu'il y a de jeunes contremaîtres au sein du département qui eux, ont plus de facilité avec l'informatique. Plusieurs participants indiquent que l'informatisation des processus a aussi amené un côté impersonnel aux liens entre les travailleurs et ils ressentent ici aussi qu'il y a une distinction entre leurs perceptions et celles des autres générations de travailleurs.

Gm : (...) ce que je trouve difficile dans ça...on nous parle plus.....on nous envoie des emails... Donc...je trouve ça impersonnel...je ne trouve pas ça...ça fait pas...comment je dirais bien...ça fait pas équipe...c'est rien que dans ce sens-là...donc...c'est une vieille façon de voir...

Mp : je fais des demandes par internet... c'est un peu ça... ça devient comme impersonnel entre guillemets...

À contrario, certains expriment utiliser le courriel afin de discuter, de s'informer et de s'échanger les informations pertinentes à leur travail afin de pallier au manque de fréquence des réunions discuté précédemment.

Mp : On se transmet souvent l'information par écrit de l'un à l'autre... Par courriel, ça... oui... on le fait souvent par écrit de l'un à l'autre... on se fait des notes, là, des dessins, puis on se transmet cette information là.... Mais c'est comme je vous dis, ça va vite, là, on n'a pas le temps de s'asseoir bien, bien...

En ce qui concerne la viabilité hivernale, de nombreux processus de gestion des ressources, comme le sel et les abrasifs, ont été informatisés dans les dernières années. Dans ces cas, les participants sont tout à fait en accord avec ces avancées

technologiques et semblent très bien les avoir incorporées dans leur processus de gestion des opérations. Il faut dire ici que toutes les municipalités qui ont informatisé ces processus ont réalisé des économies substantielles au cours des dernières années. Le seul problème de cette informatisation a été noté précédemment à l'article 4.1.1.2 car celle-ci amène l'obligation de produire de nombreux rapports et augmente donc les tâches cléricales des contremaîtres.

En somme, les propos de la majorité des participants indiquent que ce n'est pas lors des réunions formelles qu'ont lieu des discussions profitables entre pairs visant à partager ce qui se vit réellement sur le terrain et permettant de s'entraider face aux problèmes. C'est plutôt lors des réunions informelles dans le corridor ou ailleurs que les participants discutent et s'entraident.

Mp : Souvent on, on se rencontre à un endroit, on... peu importe le... dépendamment qui a un problème, là, mais...Cela peut être dans le déneigement ou dans... par rapport à ce que vous me parliez... .. souvent c'est traité au cas par cas. On va à tel endroit, on n'est pas tout le monde ensemble étant donné qu'on fonctionne sur différents quarts...

Par contre, tel que ce participant vient de l'exprimer, ces réunions informelles, du fait qu'elles ne sont pas planifiées, ne permettent pas toujours un échange avec tous les contremaîtres. En outre, il ne semble pas y avoir de responsable de la diffusion des informations critiques discutées donc celles-ci ne se rendent pas toujours à ceux qui étaient absents faisant en sorte que les savoirs sont répartis différemment entre les travailleurs au sein de l'organisation. À ce titre, en considérant que ceux qui travaillent de nuit sont souvent ceux qui détiennent le moins d'ancienneté, on peut convenir que les plus jeunes ont donc moins accès à ces informations et ceci peut être un frein à leur apprentissage de la profession.

Pour les participants ayant des réunions entre eux et/ou avec les opérateurs, ces espaces de socialisation et d'échanges sont productifs et garants de développement professionnel. Comme il sera vu à l'article suivant, ces réunions, souvent axées sur

les règles de santé et de sécurité lors des opérations, favorisent la transmission des savoirs entre les travailleurs.

En ce qui concerne l'informatisation des processus, la majorité des participants trouve qu'elle alourdit leurs tâches tout en diminuant la qualité et la fréquence des rapports interpersonnels au sein des départements. Il faut noter que la bureaucratie et le maniement des nouveaux outils technologiques qui sont en lien avec une certaine maîtrise de l'informatique semblent être un problème pour plusieurs participants et ce, surtout lorsqu'ils se comparent aux nouvelles générations de travailleurs. Cet aspect sera étudié ultérieurement à l'article 4.2.3. De plus, aucun des participants n'a indiqué dans ses propos que, grâce à l'informatique, ils avaient eu accès à de l'information critique ou à des formations en ligne (E-learning) permettant leur développement professionnel.

#### **4.2.1.3 Gestion des fusions municipales**

À l'article 1.4.1 il est spécifié que le portrait démographique et territorial des municipalités s'est grandement modifié en 2002 de par les fusions municipales. Sans qu'il y ait de questions à cet égard en lien avec la transmission des savoirs, tous les participants ont fait référence dans leurs propos à cette période unique de leur vie professionnelle. Pour eux, la forme de gestion privilégiée par leur organisation pour faire face à la fusion a eu un impact majeur sur le climat de travail.

Au sein de toutes les organisations qui ont décidé de rendre effective la fusion, tous les travailleurs ont vécu des changements. En ce qui concerne ces participants, deux ont été affectés en vivant une rétrogradation, plusieurs ont vécu des départs de collègues de longue date et tous ont dû s'adapter à des modifications au niveau tant des équipes de travail que de la nouvelle structure hiérarchique. Certains, ont pris part aux discussions, souvent houleuses, pour tenter d'arrimer les façons de faire entre les travailleurs des différentes municipalités en train de se fusionner. Ils ont tous vécu les difficultés inhérentes à un tel processus notamment celles visant à mettre en place le



nouvel ordre d'ancienneté des individus. Il résultait de ce processus beaucoup de frustration chez les travailleurs qui en exemple pouvaient « perdre » leur rang pour les vacances ou encore leur droit sur une machinerie.

XTGm : On a subi beaucoup de changements dans les dernières années avec la fusion, et on sait qu'il y a beaucoup de départs à la retraite donc il y a beaucoup de personnel nouveau, même au point de vue de nos directeurs. Puis lors de la fusion, il y en a beaucoup qui ont été nommés là, ça fait que déjà, tout le monde ne se connaissait pratiquement pas beaucoup, oui, il y a eu beaucoup de... même à la direction, il y en a eu beaucoup au point de vue contremaître, mais au point de vue direction aussi, on est tous rentrés avec des nouveaux travailleurs, des nouveaux directeurs, donc tout a été un apprentissage dans les dix dernières années. Donc ça a été vraiment très intense. Un nouveau départ.

TGp: C'était le « tirailage », qui aurait le meilleur poste, puis aujourd'hui ils ne sont plus là ces gars-là...ils ont tous sauté...puis moi je me disais non c'est pas ça, c'est pas de même qu'on va créer une ville moderne, tous nos irritants on devrait s'arranger pour ne plus les retrouver sauf que les irritants, ils ont été mis au carré, ils étaient quasiment exponentiels.

Au moment de l'entretien, quelques municipalités n'avaient pas encore rendu effective la fusion de 2002. Soit elle ne s'était tout simplement pas concrétisée ou encore elle n'était pas terminée car l'arrimage n'était pas finalisé entre les équipes provenant des arrondissements ou des municipalités. Au moins une des organisations où s'est déroulée l'entrevue, était en voie d'effectuer son déménagement dans un autre garage municipal où les équipes des municipalités fusionnées devaient travailler ensemble pour la première fois. Ce participant explique à quel point le climat est affecté par ce processus.

Gm : puis on les assigne...la semaine prochaine tu fais ça, ça, ça...donc les autres en bas, qui étaient habitués de remplacer les vacances, d'embarquer sur une machine ...ce n'est plus au rendez-vous... Donc cela a créé des climats de de de....parce que la fusion, on ne l'a pas faite comme je vous dis depuis 2002 là, on ne l'a pas faite...donc ça crée de l'insatisfaction puis ça a créé des attentes depuis ces années-là...

Selon un seul des participants, la gestion de la fusion a été une réussite pour son organisation grâce à la participation de tous les travailleurs qui ont su faire équipe et partager leurs expériences et leurs savoirs. Le fait d'unir leurs forces a permis le développement professionnel de tous et a même été l'élément déclencheur d'un mieux-être collectif et d'un climat basé sur l'entraide, le partage des savoirs stratégiques et le renouveau.

XTGm : Ça a été une acclimatation (...) on a eu un mouvement de personnel, de corps, on a été intégrés, trois nouveaux corps qui rentraient ici à la fusion avec personne pour... Je vous dis qu'il avait fallu se débrouiller, il a fallu se parler, parce que si on ne s'était pas parlé comme ça, cela n'aurait jamais marché. On a appris, fait que les relations de travail avec le personnel ont été bonnes. On avait tous notre expérience, dépendamment d'où ce qu'on venait, ça fait qu'on a beaucoup partagé nos expériences de travail pour pouvoir, puis travailler ensemble, parce que si on n'avait pas travaillé ensemble, on en serait jamais venus à bout. Moi, j'avais de l'expérience sur telle chose, l'autre avait de l'expérience pour d'autres types, il y en a qui avaient travaillé plus avec de la machinerie à faire de l'aqueduc puis de l'égout, tandis que d'autres avaient travaillé plus en période hivernale avec des trous, tout ça.

Il demeure que pour la majorité des participants, il y a eu beaucoup de changements chez les dirigeants ainsi que des modifications aux statuts et conditions de travail des employés, des changements de poste ou encore de nombreux départs. Les fusions ont donc favorisé un climat d'incertitude apportant notamment de la résistance aux changements et des incompréhensions.

TGp:...j'aime autant ne pas le dire (rires)...à la fusion ça a été un peu la confusion... Puis nos conditions n'ont vraiment pas été....pas faciles à absorber....

Gm : mais avant, j'ai travaillé pendant 10 ans... ils appelaient ça « surveillant de travaux »...Ce n'était pas la même affaire qu'un contremaître avant la fusion mais c'était un poste qui était syndiqué... Mais j'avais les mêmes rôles qu'un contremaître puis avec la fusion, avec la nouvelle convention collective, les postes de surveillants ils ont ôté ça car c'était trop proche d'un poste de cadre versus un poste syndiqué là donc...ils ont...maintenant ce sont des chefs d'équipe qu'on a...

Cette détérioration du climat de travail a amené des problèmes majeurs au sein de quelques départements des travaux publics. Certains étaient affectés par une démotivation des travailleurs en place, d'autres de par les départs, ont été affectés par une perte de mémoire organisationnelle. Dans certaines municipalités, des contremaîtres nouvellement embauchés ne sont demeurés en poste que brièvement car ils étaient incapables de travailler dans ce climat. Le participant suivant illustre cette réalité :

Gm: Donc....bien je suis arrivé ici en novembre...donc l'hiver allait commencer...hum....il y avait eu une fusion municipale...quelques années auparavant...et .....je pourrais dire que...le gros choc était passé....le choc majeur était passé...dans les 5 années antérieures...sur 4 ou 5 postes de contremaîtres....je ne sais pas combien ils avaient passé de candidats... Il y avait eu un turnover absolument effarant du nombre de contremaîtres...au moment où je suis arrivé, on sortait de cette...d'une période de noirceur, de choc important entre 4 municipalités qui avaient fusionné puis les habitudes de l'un, puis les façons de faire de l'autre...et les guerres de pouvoir....parce qu'il y avait eu des guerres de pouvoir aussi...et donc quand je suis arrivé...il n'y avait pas énormément de support de certains...des contremaîtres les uns envers les autres...ils provenaient de différentes municipalités ou encore ils étaient nouvellement arrivés et donc ils ne connaissaient pas l'endroit, ils ne connaissaient pas beaucoup les gens...et donc...ça a été un petit peu laborieux

Quant aux participants des municipalités ayant opté pour le statu quo depuis 2002, ils expriment leur difficulté à gérer actuellement des équipes qui n'ont pas encore la même convention collective, ne veulent pas partager et donc qui ne possèdent pas les mêmes savoirs ou encore qui œuvrent parfois dans des garages distincts. À ce titre, même dans les *très grandes municipalités* où la fusion de 2002 est effective sur papier, les propos des participants laissent entrevoir qu'ils connaissent mieux ce qui se déroule au sein de leur arrondissement – qui, avant 2002, était « leur » municipalité – qu'au sein du département complet des travaux publics de la « nouvelle » municipalité.

TGm : Ici pour l'arrondissement, je vais parler pour mon arrondissement, ici ça va bien...il y a toujours place à amélioration mais on a un bon bout de chemin de fait...dans tous les domaines...on les écoute, on leur demande des suggestions, on a un bon climat de travail...

TGp: À aller jusqu'à il y a 1 an ou 2, entre les arrondissements ça ne se voisinait pas...c'était 3 villes...

Il faut noter ici que cet aspect est un facteur pouvant influencer sur les conditions de transmission car pour ces participants, l'endroit où ils travaillent quotidiennement est souvent encore situé dans un établissement différent de leurs pairs des autres arrondissements. Le fait d'avoir peu de contacts physiques peut accroître la difficulté d'établir des liens de confiance, favoriser l'émergence ou la poursuite d'un clivage entre les différents groupes de travailleurs et ainsi entraver le partage des savoirs.

Mais, pour certains participants, il y a de l'espoir car ils notent que l'arrivée de nouveaux travailleurs depuis les dernières années a aidé leur département à se restructurer car pour ces derniers, la fusion n'a jamais existé et leur lien d'appartenance est envers l'organisation actuelle.

TGp : Aujourd'hui ceux qui étaient là et qui disaient croire, ils ne sont plus là, ils n'avaient pas...puis ils sont remplacés par du nouveau sang puis, étant donné que c'est du nouveau sang, eux autres fusion...y ne savent plus, ça n'a pas aucun rapport donc ils rentrent dans une grande ville, puis c'est plus le fun là... On commence vraiment à opérer d'une façon plus...comment je dirais...plus générale...avant ça il ne fallait pas aller toucher un employé d'un autre secteur, il ne fallait pas aller chercher une machine même si elle était stationnée de l'autre côté ... Si on en avait de besoin dans notre secteur, la machinerie restait là-bas, maintenant il y a une flexibilité, ça s'en vient, il y a une ouverture et même il y a des secteurs qui embarquent carrément sur l'autre secteur pour travailler...

Plusieurs participants disent aussi que la fusion de leur organisation a permis aux organisations d'avoir un meilleur budget qui, lui, a favorisé plusieurs améliorations

notamment l'achat de machinerie plus performante et sécuritaire ou encore une bonification de l'offre de formation.

XTGm: Parce que je vous dirais que, si on recule du début, de 2002, où on a eu la fusion, où tout s'est remis en cause puis tout ça, on avait toujours demandé à avoir des formateurs, des choses comme ça pour que, justement, nos opérateurs de machinerie, pour que ce soit plus sécuritaire, moins dangereux pour leur vie, puis moins dur sur la machinerie aussi. Ils ont établi, il y a maintenant un processus de formation avec des formateurs qui font partie de la ville, maintenant, c'est nouveau depuis deux ans.

En somme, la forme de gestion des fusions municipales de 2002 a joué un rôle majeur sur le climat organisationnel dans toutes les municipalités visitées pour ce mémoire. Pour celles où s'est déroulée une gestion immédiate et quasi harmonieuse en impliquant tous les travailleurs et une mise en commun ardue mais respectueuse des savoirs des travailleurs, les fusions ont permis de forger des liens entre les travailleurs de même que la mise en place de processus et procédures permettant notamment le développement professionnel. Pour les autres, où les fusions ne sont pas effectuées ou sont en voie de se réaliser, les participants indiquent que le climat de travail en est grandement affecté depuis toutes ces années. Selon leur propos, ce climat difficile ne permet pas le partage des savoirs professionnels entre les travailleurs actuellement.

#### **4.2.1.4 Santé et sécurité**

La santé et la sécurité tant des travailleurs que des citoyens lors des opérations est un aspect incontournable pour les dirigeants des municipalités. Au sein de ces organisations, c'est dans les départements des travaux publics que les différentes règles régissant la santé et la sécurité sont les plus complexes à mettre en place. La diversité des travaux exécutés par les cols bleus sur des lieux toujours distincts ainsi que la dangerosité de la machinerie utilisée ne sont que quelques-uns des éléments à considérer quotidiennement. Dans ce contexte, le rôle du contremaître est de premier plan. Il vise à encadrer le travail des cols bleus qui, lui, se déroule en bonne partie au sein de l'environnement des citoyens. Il doit s'assurer en tout temps de la conformité

de leur travail en fonction des multiples lois, règles et règlements - dont ceux régissant la santé et sécurité au travail - qui s'avèrent de plus en plus sévères au fil des années.

Malgré toutes les obligations, certains participants expriment que c'est suite à un accident majeur qu'il y a eu les plus grandes avancées dans ce domaine au sein de leur organisation. Deux d'entre eux donnent en exemple des accidents avec décès survenus lors des opérations. Ils expliquent que ces événements, tout en ayant affecté le climat de travail, ont été le point de départ de profonds changements. Des comités de prévention ont vu le jour afin 1-d'analyser la situation qui a causé l'accident; 2-de trouver ce qui, dans la pratique sur le terrain doit être changé ; 3- de mettre en place des mesures afin de s'assurer que de tels accidents ne puissent se reproduire. Ces participants indiquent que les savoirs des contremaîtres et des opérateurs ont été mis à contribution sur ces comités.

XTGm : On est en mode de, on n'est pas encore, loin de là, on est encore loin, parce que nos cotés sont encore, mais ce que je veux dire, on s'intègre à la sécurité beaucoup, là, maintenant, avec les lois, les C21. Puis on sait qu'à XXXX, à XXXX, il y a eu un accident avec un mort, avec un équipement, ça fait que depuis ça, il y a eu beaucoup d'évolution. Il y en a encore beaucoup à...

Accident: Une pelle hydraulique a renversé un poteau qui est tombé sur un passant il y a quelques années. Depuis ce temps, c'est en train de changer. Ça a été l'élément déclencheur.

Mp : Autant dans les pratiques, là, de... quelqu'un qui marche en avant d'une souffleuse, là, ça va jusque-là. On lui dit : « bon, tu as à marcher de façon sécuritaire, respecter les directives, selon l'équipement, la température qui peut faire à l'extérieur ». Donc on a ciblé le chauffeur de camion, le chauffeur de souffleuse, on a ciblé tous ces gens-là. C'est venu suite à des événements malheureux, mais en tout cas...



Accident : Quelqu'un a été écrasé... un employé, un signaleur mais d'une firme privée. Il y en a qui, malheureusement, sont décédés, mais pas ici, mais ça fait réfléchir un peu les gens...

Pour ces municipalités, ces accidents ont bousculé l'agenda des dirigeants (direction et élus). Ainsi, en plus des comités mis sur pied, tous les travailleurs ont été mis à contribution afin de décrire et d'écrire leurs savoirs et leurs façons de procéder lors des opérations de déneigement.

XTGm : Oui, on a été rencontrés là-dessus, il y a beaucoup de formations de sécurité, puis de ces choses-là qui ont embarqué, les rencontres sécuritaires par semaine, les gars participent pour développer des moyens ou des choses pour que ce soit moins dangereux puis plus facilitant pour eux-autres

Au sein de l'une des organisations, ceci a donné naissance à une politique de déneigement qui doit maintenant être lue et signée par tous les nouveaux employés ainsi que par les opérateurs des firmes privées ayant des contrats avec la municipalité.

Mp : Malheureusement c'est souvent ça qui arrive, quand on a des problèmes, la CSST puis tout ça : « c'était quoi, qu'est-ce que vous faisiez ». Souvent on a été confronté à ça. C'est de l'information qui se donnait d'opérateur à opérateur ou qui se transmettait de l'un à l'autre sans que ça soit écrit dans ce temps-là. Bien maintenant on a, on a vraiment tout ça dans La politique... puis... chaque opérateur, chaque nouvel employé qui va, qui va rentrer sur des opérations de déneigement va avoir cette politique-là, il va signer qu'il a bien reçu la politique...

Comme dit à l'article précédent, au sein de ces organisations, le sujet de la santé et de la sécurité est maintenant devenu l'objectif sous-jacent de réunions productives et formelles entre les dirigeants, les contremaîtres et les opérateurs. Ces réunions visent à discuter, partager, modifier au besoin et mettre par écrit les façons de faire de chacun et tous collaborent à l'élaboration, à la mise en œuvre ainsi qu'à la diffusion de ces nouveaux processus de travail. Pour eux, la transmission des savoirs professionnels est devenue un outil incontournable afin de préserver la santé et de la sécurité des travailleurs et des citoyens au sein de leur organisation.

XTGm : Avec nos travailleurs, je vous dirais, bien, avec mes travailleurs, on a maintenant depuis 4-5 ans, ce qu'on appelle nos rencontres de sécurité. Nous avons une rencontre de sécurité, on nous demande d'en avoir une par semaine ou par quinze jours. Puis dans ces rencontres-là, on en profite pour dialoguer, discuter. Parce que nous avons un temps pour la sécurité, mais le fait de dialoguer puis de changer des choses, ça fait partie de la sécurité pour nous aussi. Donc, on profite de ces moments-là, ou même en début de quarts de travail, quand on affecte nos gars, avec nos gangs, on passe, il y en a un qui a un souci, on en parle...

D'autres participants soulignent qu'il n'y a pas eu de décès mais que cela a été évité de justesse. Que ce soit des accidents de la route avec de la machinerie ou un ensevelissement partiel d'un travailleur, les participants indiquent que souvent, avant ces incidents, faire suivre les règles de santé et sécurité par les cols bleus n'était pas toujours facile car cela demandait de changer la culture organisationnelle.

TGm : Il n'y a personne qui a les 2 pieds dans le béton là...premièrement, s'il a les pieds dans le béton, ça se casse du béton...ça se change des méthodes de travail...on en parle...c'est sûr que des fois ça change la culture...on est beaucoup pour la sécurité...depuis quelques années...ça change beaucoup à cause de ça...c'est une nouvelle culture...C'est ça que la ville veut.....des fois c'est difficile...mais on discute .....on rediscute...ça marche...des fois ça ne marche pas...on revient...

Gm : ah oui...puis évidemment en respectant les consignes de santé-sécurité... sans se blesser...parce que la CSST coûte terriblement cher... donc il faut faire attention...on travaille fort, fort, fort en ce moment là-dessus...on a eu des petits « breakdown » là au niveau, au niveau de santé-sécurité là... on a eu beaucoup d'accidents récemment là puis on a travaillé là-dessus...

Malgré l'importance qu'ils accordent aux règles de santé et de sécurité, plusieurs participants trouvent tout de même qu'en faire le suivi amène une surcharge de travail ainsi qu'une lourdeur administrative.

Gp : Avant il y avait beaucoup moins de paperasse à faire, de rapport de viabilité hivernale...il n'y avait pas ça .....les espaces clos il n'y avait pas ça ... Il y avait un paquet de choses qui n'existaient pas...des programmes de

sécurité, il n'y avait pas ça... Maintenant c'est rendu tellement complexe... Les contremaîtres, c'est beaucoup de formation puis beaucoup de précaution.

Pm : des P6A, P6B... là... non... c'est quelqu'un de l'externe qui est venu accompagner mes préposés à l'aqueduc...mais si j'en donne de la formation oui...j'en donne tout le temps au niveau de la sécurité (...) les travaux en tranchée...on a tout appris ça là... C'est un éternel recommencement puis il faut toujours répéter pour les mesures de sécurité, tout le temps donc...c'est de la formation continue si vous voulez... Que ça soit la signalisation, travaux en tranchée... Aussitôt...peu importe ce qu'on fait...il y a toujours un niveau de danger, tout le temps...

Les règles de santé et sécurité nécessitent donc, de la part des contremaîtres, beaucoup de formation aux nouveaux travailleurs tout en s'assurant de dégager du temps pour de la formation en continue tant pour eux-mêmes que pour les travailleurs actuels.

En somme, la santé et la sécurité des travailleurs et des citoyens est indissociable de toutes les décisions relatives aux opérations par les contremaîtres. Malgré certaines résistances de la part des cols bleus, ils doivent malgré tout, et en tout temps, s'assurer que le travail effectué respecte les règles en vigueur. Pour les *très grandes municipalités*, étant de plus en plus affectés à des tâches cléricales et conséquemment moins à l'extérieur avec les travailleurs, les contremaîtres doivent donc s'assurer de l'adhésion de ceux-ci à ces règles et espérer qu'ils les respecteront adéquatement.

Seulement quelques organisations ont impliqué tous les travailleurs lors de la mise en œuvre de nouveaux processus visant la santé et la sécurité et ce sont celles qui ont été affectées par un ou des accidents. Cette implication a favorisé un meilleur climat de travail ainsi que la réflexion, la conscientisation et la verbalisation des savoirs de tous les travailleurs peu importe leur niveau hiérarchique.

#### 4.2.1.5 Gestion de la viabilité hivernale

En ce qui concerne la gestion de la viabilité hivernale, les participants indiquent peu participer aux réunions stratégiques de leur organisation et être peu ou pas impliqués lors de l'élaboration des grandes orientations en ce domaine. De plus, ils ne participent que rarement aux congrès et colloques liés aux avancées technologiques nationales et internationales en viabilité hivernale, ceux-ci étant réservés aux strates hiérarchiques plus élevées de l'organisation. Pourtant, ces avancées ont modifié les processus décisionnels ainsi que les méthodes de travail en lien avec la gestion de la productivité de plusieurs participants et, du même coup, ont eu certains effets positifs sur le climat de travail.

En lien avec ces modifications, devenues possibles grâce aux capacités de traçabilité offertes par ces nouvelles technologies, plusieurs participants œuvrant au sein des organisations parmi les *très grandes*, les *grandes* et les *moyennes*, ont été invités à participer à l'élaboration par écrit de ce qui est appelé un « plan de déneigement ». Afin d'effectuer ce travail, les dirigeants de ces organisations ont demandé aux travailleurs des travaux publics affectés au déneigement et ce, de l'opérateur au directeur d'élaborer ce plan qui vise et permet de mettre par écrit les opérations liées à la viabilité hivernale au sein de l'organisation.

TGp : Ça c'était dans nos têtes, c'est un « timing » là qu'on avait, dépendamment de la tempête, les épaisseurs de neige tout ça...ce n'était pas écrit...(.) là on a XXX qui fait ça là... Il rencontre chaque groupe de travail au niveau des contremaîtres à la voirie puis là on en discute...puis « on fait ça chez nous c'est de telle façon, de telle façon »...là ils mettent ça sur papier, c'est très bien même... Il y a un comité là (...) faut qu'on dise tout ce qu'on fait lors d'une journée par écrit...Ça c'est à la minute près...chaque minute de la journée là c'est quoi on fait dans la journée...comment on procède (...) je suis en train d'écrire ça là...(.) Ils vont peut-être voir « bien moi j'ai fait ça de même...lui il fait ça d'même...lui il fait ça d'même...ils vont peut-être venir à un consensus, faire un genre de « pattern » des contremaîtres à la voirie...et dire : « c'est ça...c'est comme ça que ça devrait procéder là »...

Gm : Moi je vous dis, ce qu'on a mis là, ce sont les outils que moi j'avais de besoin pour être capable de transférer ces connaissances-là à ces messieurs là...

L'analyse démontre que la réflexion sur les pratiques professionnelles, inhérente à la verbalisation, de même que la mise en commun des savoirs des contremaîtres et des opérateurs ont favorisé des échanges constructifs sur les trucs du métier, les façons de faire ainsi que sur les us et coutumes au sein des départements des travaux publics. Elle a permis de mettre par écrit les étapes des opérations qui doivent être réalisées lors d'un événement météoroutier et ce, dans un temps donné. Cette information est maintenant diffusée aux citoyens sur les sites internet des organisations. De plus, l'organisation, en incluant formellement les contremaîtres et parfois les opérateurs lors de ces rencontres, a légitimé et reconnu l'importance de leurs savoirs stratégiques en lien avec la gestion des opérations. Cette opportunité a eu des impacts sur le climat de travail car elle a favorisé l'adhésion de tous face aux attentes des dirigeants quant à ces plans de déneigement.

D'autres projets en lien avec la gestion de la viabilité hivernale sont aussi mis de l'avant au sein des organisations. Ainsi, parmi les *très grandes et grandes municipalités*, un projet visant la mise en place de « quartiers blancs<sup>6</sup> » au sein de la municipalité a nécessité la contribution de leurs contremaîtres. Certains ont été mandatés afin d'aller visiter des municipalités qui avaient déjà mis de l'avant ces projets. Leur mandat visait à recueillir les meilleures pratiques au sein de ces municipalités, les adapter au territoire et enfin, de voir comment ces organisations ont procédé pour faire accepter ces projets tant par la population que par les opérateurs. Encore ici, ces projets ont été mobilisateurs pour ces participants et ont permis leur développement professionnel.

---

<sup>6</sup> Dans le cadre de la viabilité hivernale, le quartier blanc est un concept utilisé lorsque les sels de déglacage sont réduits au maximum tout en maintenant la sécurité routière dans un quartier à majorité résidentiel.



Afin de réaliser ces projets avec de la machinerie et des outils plus perfectionnés, plusieurs organisations ont fait en sorte que leur contremaître puisse devenir membre de l'Association des professionnels à l'outillage municipal (APOM) et qu'il participe à leurs activités qui visent la démonstration de l'outillage lié notamment à l'entretien en période hivernale. Ces participants soulignent l'apport de ces rencontres pour leur développement professionnel car, comme vu précédemment, ils ont alors l'opportunité d'être en contact avec leurs pairs. Ces activités sont donc marquées de partage, d'écoute et de discussions relatives aux problèmes vécus tant au sein de leur organisation que celles de leurs pairs. Mais, des participants, particulièrement ceux des *petites municipalités* ajoutent que ces activités les aident tant au niveau personnel que familial car cette association organise à chacun de leur congrès des conférences thématiques en lien avec certaines difficultés vécues par les contremaîtres et leur famille. Ces participants indiquent qu'eux-mêmes ainsi que leur conjointe ont bénéficié grandement d'être en relation avec d'autres contremaîtres et leurs conjoints (es) dans le cadre de ces conférences. Pour eux, elles étaient l'occasion de discuter, de briser la solitude et de relativiser face aux réalités et contraintes vécues par eux et leur famille.

En conclusion, les résultats de cette sous-section vont dans le sens des travaux de Brunet et Savoie (1999) cités dans Lejeune (2005, p. 97) qui démontrent que « le climat organisationnel est un concept multidimensionnel qui englobe en premier lieu les variables causales suivantes : la structure organisationnelle, les politiques et les règlements imposés par la gestion, le système d'incitation au travail, la culture organisationnelle et le style de leadership. » Ces auteurs ajoutent que ces variables causales ont un effet direct sur les perceptions partagées par les membres d'une organisation.

Ici, les résultats vont dans le même sens que ces auteurs et permettent de mettre en lumière que l'état de ce climat semble avoir de multiples impacts sur les participants



et que, conséquemment il peut affecter les conditions de transmission de leurs savoirs au sein des organisations. C'est en donnant des exemples provenant du terrain qu'ils ont été en mesure de verbaliser leurs perceptions de ce climat. Pour tous les participants, peu importe la taille de leur organisation, c'est via la structure organisationnelle qui est sous forme tridimensionnelle ainsi que via les politiques de gestion en ce qui concerne la fluidité de l'information, la gestion des fusions municipales, la gestion de la santé et de la sécurité et finalement la gestion de la viabilité hivernale qu'ils réussissent à qualifier les dimensions de ce climat.

Malgré qu'elle vit avec les particularités de la gestion tridimensionnelle, l'analyse démontre qu'une seule organisation semble avoir été en mesure de mettre en place des politiques de gestion rassembleuses et d'utiliser les changements organisationnels et les événements pour unir les forces de tous ses travailleurs de son département des travaux publics. Ce qui semble la différencier est l'initiative de ses contremaîtres et de ses opérateurs de s'impliquer tant lors des réunions que dans tout processus visant un changement. Ceci a contribué notamment à ce qu'il y ait une gestion efficiente dès 2002 de la fusion municipale. Pour les autres organisations, les participants indiquent être peu impliqués quant à la stratégie organisationnelle, ne pas avoir de « voix » lors des réunions et de par la gestion tridimensionnelle, ne pas toujours être en mesure d'exercer leur autorité ou de savoir comment répondre aux attentes distinctes de ces dirigeants.

Les résultats démontrent aussi que c'est particulièrement en ce qui concerne les politiques de gestion entourant les règles de santé et de sécurité ainsi que celles liées à la viabilité hivernale que les participants ont été incités à participer et à contribuer à des améliorations dans leur milieu de travail. Cette incitation formelle contribue à reconnaître les savoirs stratégiques de ces personnes tout en leur conférant une certaine autorité lors de la mise en œuvre des changements. Ils démontrent par ailleurs, que ces occasions, qui sont en lien avec leur rôle dans le cadre de la gestion

des opérations, ont contribué au développement professionnel des participants. Ces résultats avalisent ceux de Lejeune (2005, p. 236) qui écrit que « plus les acteurs de l'organisation perçoivent qu'ils sont incités au travail, plus ils sont portés à utiliser des savoirs tacites en milieu de travail ».

Dans les deux cas de figure, il serait intéressant de mieux connaître les objectifs premiers des organisations. Était-ce pour préserver et améliorer leur image auprès de la population ou encore pour assurer un meilleur contrôle de la gestion des opérations ? Comme l'explique Desmarais (2003, p. 625), les municipalités sont de plus en plus préoccupées par la maîtrise des externalités soit les impacts de leurs actions ainsi que la satisfaction des citoyens et des usagers. Même si l'objectif n'était pas, de manière spécifique, en lien avec la professionnalisation des participants, il n'en demeure pas moins que ceux-ci ont, de par ces expériences, amélioré tant la conscientisation que la verbalisation de certains leurs savoirs. De plus, ceci a potentiellement aidé au développement de leurs aptitudes à transmettre leurs savoirs d'une manière plus efficiente au sein de leur département.

Mais il faut souligner un élément indéniable qui peut aussi contribuer et même modifier le climat organisationnel de ces organisations : les syndicats. Aucunement, les participants - qui ne sont pas syndiqués - ont souligné ce rapport de force qu'instituent les syndicats ainsi que leur influence au sein de leur organisation. Il faudrait interroger les dirigeants de ces organisations pour savoir si cet aspect a modifié leur stratégie lors de la gestion de certains changements ou encore imprégné leurs décisions quant à la forme de gestion choisie particulièrement lors de la fusion municipale.

Il demeure que les participants ne semblent pas toujours comprendre les motivations des dirigeants quant à certaines de leurs stratégies et/ou décisions surtout lorsque celles-ci ont beaucoup d'impact sur le climat de travail. Il est difficile de parler alors d'un climat d'ouverture et de transparence au sein de ces organisations. Ces non-dits

et certains des statu quo semblent plutôt avoir créé un climat basé sur la suspicion et la méfiance et ont fait que certains des participants ont dû naviguer à l'aveuglette. Dans ces cas, de par leurs rôles et responsabilités, les participants ont tenté d'en tempérer les retombées afin de garder une certaine cohésion au sein du département.

Maintenant, après avoir étudié les impacts du climat de travail sur certaines des conditions de transmission des savoirs, la prochaine sous-section s'intéresse spécifiquement aux éléments qui composent la gestion et la prévision de la main d'œuvre dans le cadre des départs à la retraite des contremaîtres.

#### **4.2.2 Gestion et prévision de la main-d'œuvre dans le cadre des départs à la retraite des contremaîtres**

Afin d'aborder ce sujet avec les participants, il leur est précisé succinctement que plusieurs organisations québécoises sont aux prises avec un départ massif à la retraite de leurs travailleurs et que, cette recherche s'interroge à savoir si les municipalités vivent ou vivront la même problématique.

Tel que décrit dans le tableau 4.8, seize participants confirment que le phénomène des départs à la retraite est bien réel au sein de leur département. Selon eux, il est soit déjà effectué, en cours ou s'effectuera d'ici les cinq prochaines années et un seul exprime que cela prendra plus de 5 ans avant que ce phénomène n'affecte son département.

Ici, comme à la composante reconnaissance de l'habilitation psychologique, les participants parlent de ce sujet avec beaucoup d'émotivité car, pour un, la retraite est récente pour d'autres, elle se concrétisera d'ici quelques mois. Pour d'autres encore, la gestion des départs à la retraite est un sujet qui les invite à parler des récents départs de leurs pairs et leurs propos laissent entrevoir que ces départs les ont affectés surtout si ceux-ci se sont déroulés, selon eux, sans un certain décorum de la part de leur employeur.

**Tableau 4.8**  
Départs à la retraite des contremaîtres

DÉPARTS	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants	n:5	n:4	n:3	n:5	n : 17
Déjà effectué		1		3	4
Présentement	1		2		3
D'ici 5 ans	4	2	1	2	9
Après 5 ans		1			1

L'analyse de ce tableau permet aussi de voir que, selon les participants, d'ici cinq ans, la majorité des municipalités rencontrées pour ce mémoire sera affectée par les départs à la retraite au sein de leur département des travaux publics et que trois vivent actuellement ce phénomène. Ces résultats correspondent aux multiples statistiques portant notamment sur le vieillissement de la population et les prévisions de main d'œuvre exposées au premier chapitre de ce mémoire.

À ce stade, il semble important de vérifier les moyens qui, selon les participants, ont été, sont ou devront être mis en œuvre au sein de ces organisations pour faire face à ce phénomène. Ainsi, les prochains articles s'intéressent 1- à la planification de la relève au sein des organisations, 2- aux difficultés de recrutement de cette relève, 3- aux méthodes de gestion des ressources humaines visant l'embauche, l'accueil, la formation et l'évaluation, 4- aux qualités qui, toujours selon les participants, sont nécessaires aux futurs contremaîtres et enfin, 5- à la formation de cette relève vue sous l'angle des participants.

#### 4.2.2.1 Planification de la relève

La planification de la main-d'œuvre au sein d'une organisation permet de savoir combien d'employés devront être engagés afin de remplacer ceux qui partiront à la retraite. De plus, cela permet de planifier quand et qui doit être engagé afin de s'assurer, notamment que le rythme de travail demeure le même et que le groupe de travail puisse être productif et efficient. Afin d'atteindre cet objectif, il faut anticiper le temps nécessaire pour que le nouvel employé apprenne les rudiments inhérents à son poste de travail.

Dans le cadre de ce mémoire, la planification de la main-d'œuvre s'intéresse exclusivement à la planification de la relève des contremaîtres car elle est particulière. En outre, elle doit prendre en compte que la personne qui part à la retraite détient des savoirs critiques développés sur le tas sur un territoire unique. De plus, parfois, cette personne est la seule à détenir certaines informations stratégiques pour l'organisation qui, elles, peuvent avoir une incidence sur la sécurité des citoyens. De ce fait, l'organisation doit prévoir une transmission de ces savoirs afin de demeurer efficiente et aussi préserver sa mémoire organisationnelle. Le tableau 4.9 permet de savoir quelles sont les perceptions des participants quant au degré de préoccupation de leur organisation envers ce phénomène.

**Tableau 4.9**  
Préoccupation des municipalités quant à la planification de la relève des contremaîtres

PRÉOCCUPATION DES MUNICIPALITÉS	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants	n:5	n:4	n:3	n:5	n : 17
Préoccupée	1	3	2	0	6
+ ou - préoccupée	4	1	1	5	11

Les propos de six participants indiquent que leur municipalité semble préoccupée par ce phénomène et qu'elles font des efforts pour embaucher des nouveaux travailleurs avant le départ à la retraite des contremaîtres. Il faut noter ici que trois des quatre participants ayant un X avant leur code et donc détenant le plus d'expérience en transmission auprès de la relève font partie de ce groupe.

XGp: Ceux que nous avons pris, les nouveaux, ils sont tous techniciens en génie civil. Ils étaient soit arpenteur ou quoi que ce soit...mais peu importe mais ils avaient leur technique de génie civil... Donc là ils sont arrivés ici..... là ils ont fait la formation aussi comme je vous disais...on demande nous autres qu'ils fassent la formation XXXX au Cégep St-Laurent...ça ça les aide aussi un petit peu où je suis passé en partant...et puis après ça c'est sûr que c'est entre nous autres là...

Pour les autres participants, l'analyse de leurs propos laisse entrevoir que leur organisation est plus ou moins préoccupée par la planification de la relève dans leur département. Il faut remarquer que cela semble le cas surtout pour les *très grandes municipalités* et les *petites municipalités*.

TGp : Je pense qu'il va y avoir juste moi, je suis le prochain à partir....par contre, ils ont connu voilà 3 ans à peu près, avant que je sois ici en tout cas ... je pense qu'il y en a 2 qui sont partis en même temps puis cela a fait un trou là...je sais que la ville a commencé à regarder à un moment donné car on a été rencontrés, les plus vieux là, pour savoir à peu près quand on partirait. Je sais que dans les 5 prochaines années, dont XXXX qui va me suivre aussi, on part à peu près tous en même temps...

TGm : Entre 3 et 5 ans, je pense qu'il part 25 à 30% des employés...Puis je ne suis pas sûr qu'on est prêt à ça...On n'entend pas parler de grand-chose...

Selon ces participants, il y a un manque de conscientisation des problèmes liées à ce phénomène de la part des dirigeants. Ce manque fait en sorte qu'il n'y pas de planification de la relève et donc aucun ou peu de temps accordé à la transmission des savoirs entre ceux qui partent et ceux qui arrivent.



Gp : je pense que les....les dirigeants ne sont pas assez conscientisés à ça...à faire la transmission de connaissances là...je pense que dans le milieu municipal ça...je pense qu'il y aurait du travail à faire je pense....Parce que...on en voit souvent nous autres qui partent, ce n'est pas long...2 semaines puis ils sont partis...puis ils ne sont pas remplacés...puis le gars arrive, puis il est assis-là (...)

Pm: Ok....suite à mon départ, c'est sûr qu'il y a eu un nouveau contremaître...ce monsieur, j'ai eu la chance de travailler un petit peu avec...ce qui est déplorable un petit peu...c'est 4 jours uniquement...

Pourtant, certains participants disent faire part à leurs dirigeants de leur inquiétude à ce sujet bien avant leur départ.

Mp: Bon moi je m'en vais au mois d'octobre...donc ils ont fait un affichage...un premier affichage(...) moi je leur avais dit il y a 2 ans... je leur ai dit : je vais m'en aller à 63 ans...vous seriez peut-être mieux de penser à mettre un autre contremaître...je vous dis ça moi...à titre personnel...

Malgré leur avertissement, ils ont l'impression que rien n'est entrepris afin de faciliter ce passage et, selon eux, cela amène soit une perte de savoirs au sein de l'organisation ou un fort roulement de personnel. Ici, les participants font un lien direct avec le fait de percevoir peu ou pas de reconnaissance de la part de leurs dirigeants tant envers leurs savoirs qu'envers la fonction et ce, tel que vu à la composante « reconnaissance » de l'habilitation psychologique.

TGp: Ici j'ai connu XXXX, XXXX, XXXX, XXXX, tous des nouveaux contremaîtres qui ont passé...ils n'avaient même pas de bureau...la nuit ils s'assoiaient ici...ils prenaient mon ordinateur puis ils prenaient mon bureau...

Certains expliquent que parfois, ces savoirs non transmis sont si critiques, qu'ils ont obligé des membres de leur organisation à appeler le nouveau retraité chez lui afin qu'il puisse les guider lors de certaines problèmes. Vivant difficilement le fait que son employeur n'ait pas daigné s'assurer qu'il transmette ses savoirs avant son

départ, il est arrivé que ce dernier refuse alors de donner l'information demandée par ses anciens collègues.

TGp : il n'a pas, il n'a pas donné son savoir, son expert... son expertise. Quand tu viens à bout de le rejoindre : « là, achalez-moi pas avec ça ! »

De plus, certains participants expliquent être affectés par ce manque de planification car, d'une part, elle les amène à avoir des tâches supplémentaires en cas de départ de leurs collègues et, d'autre part, elle leur fait penser qu'il y a une méconnaissance ou peu d'estime de leur employeur quant aux tâches et savoirs de chacun au sein du département. Ils expliquent que cela peut affecter à la baisse l'intérêt et la motivation de certains à transmettre leurs savoirs critiques avant leur départ. Les propos de certains sont éloquentes à cet égard.

Mp : Ouais dans les dernières années avec les mises à la retraite...donc il y a vraiment 4 joueurs qui sont partis puis ... pas plus de remplaçants... Bien tout un chacun a un peu écopé de ce que ces personnes-là faisaient comme responsabilité...

TGp : Selon moi....selon moi...mais ça veut pas dire que selon eux en haut... J'ai l'impression que XXXX...c'est un numéro, l'autre c'est un autre numéro, il est contremaître, il fait la même job...ça fait que...

Voyant l'importance à accorder à la formation de la relève, certains vont même jusqu'à tenter de former certains cols bleus à l'insu de leur employeur. Il arrive dans ces cas que, malgré cette formation, le travailleur en question ne soit pas choisi et que cela crée de la déception et de la démotivation tant auprès du contremaître « formateur » que de son candidat.

TGp : moi j'avais un jeune qui était avec moi ça faisait...j'ai été 10 ans avec lui... Il a été 8 ans de nuit. Donc moi je l'avais référé comme contremaître...car je regardais son expérience, ça faisait 8 ans qu'il était à la ville. C'est parce que c'était pas un...c'était pas un...pour eux c'était pas une super star là...C'était un « labour temporaire » là... Mais moi je le savais que lui il était prêt là...il avait tout ça là...il avait le timing, il avait la

connaissance de la neige, il pouvait tout montrer à n'importe quel gars aussi comment...parce que je lui avais tout montré à lui là...c'était comme mon bras droit...puis ce gars-là il était prêt...il était prêt, prêt, prêt, prêt... Puis, je n'aurais même pas eu peur qu'ils le prennent...mais eux autres en entrevue ils ne l'ont pas pris...ils ont pris quelqu'un de plus âgé, quelqu'un qui était plus habitué à mener des hommes des choses comme ça mais c'est parce qu'ils n'ont pas vécu 8 ans de temps avec le gars comme moi je l'ai vécu là... Ils n'ont pas pris ma décision dans le fond de prendre le gars...je ne leur en veux pas...aujourd'hui ils l'ont perdu, ils ne l'auront plus jamais là...

En résumé, les propos de la majorité des participants indiquent que cette planification est peu ou pas présente. Les raisons principales, selon eux, sont 1- le manque de conscientisation face à la complexité de la profession et 2- le peu d'intérêt face aux problèmes que peuvent occasionner le départ à la retraite des contremaîtres.

Les résultats démontrent aussi que la majorité des participants des *grandes et moyennes municipalités* perçoivent un intérêt de la part de leur organisation quant à la planification de la relève dans leur département. Mais, du même souffle, comme il sera vu à l'article suivant, ceux-ci mentionnent que leur organisation a de la difficulté à recruter et retenir du personnel qualifié pour cette fonction.

#### **4.2.2.2 Difficultés de recrutement de la relève**

L'analyse des propos des participants indiquent que souvent, malgré le vouloir de certaines municipalités à engager des contremaîtres de relève, il leur semble difficile de trouver du personnel intéressé par cette fonction et surtout détenant les compétences pour faire ce travail. Les raisons invoquées par les participants sont que 1- ces municipalités sont souvent situées en région et/ou 2- la fonction de contremaître, de par ces nombreuses tâches et contraintes, rebuterait plusieurs personnes tant à l'interne qu'à l'externe.

Gm : Ouais ouais ouais...tout à fait...puis ils voulaient en engager un 7e là pour contrer pour essayer de n'entraîner un, ils ne sont pas capables d'en avoir...

Mp : Même pas...ils sont allés à l'externe. Ils sont tous allés à l'externe puis il n'y a pas eu, il n'y a pas eu de candidats, pour les remplacer, donc ... ils ont aboli le poste tout simplement.

D'autres participants avancent que c'est la méconnaissance de la population quant aux avantages liés aux postes disponibles au sein des municipalités qui explique cette difficulté à combler les postes de contremaître.

TGp : Mais je pense que les municipalités, je pense que ce n'est pas assez connu...je pense qu'il n'y a pas assez de publicité de la part des villes. Dire c'est quoi elles ont comme ouverture...

D'autres expliquent que c'est plutôt le niveau de complexité de cette fonction dans le milieu municipal couplé au départ à la retraite de moult travailleurs détenant de l'expérience dans ce domaine qui font en sorte qu'il y a peu de gens détenant les qualités requises qui sont actuellement disponibles au Québec pour appliquer sur ces offres d'emploi.

Selon un des participants, pour faire face à ce problème, son organisation, après avoir fait paraître plusieurs offres d'emploi dans les journaux et n'ayant toujours pas de candidats, s'est tournée vers des candidats ayant peu ou aucune expérience dans le domaine des travaux publics. Un autre participant explique qu'afin de contrer ce problème, son organisation a décidé d'être en recrutement permanent. Elle engage des cols bleus, voit à leur formation et initie doucement ceux qui sont intéressés à cette fonction en les affectant notamment au remplacement des contremaîtres durant les vacances.

XTGm : Je vous dirais que pour monter une relève, on le vit présentement, on a une relève qui est, je vous dirais, assez difficile à avoir, parce que, sans se plaindre, la fonction de contremaître, c'est assez exigeant, au point de vue de ça, puis maintenant, nos travailleurs cols bleus ne veulent pas tous le faire. Parce qu'on sait tous, on a toujours dit, on est comme entre l'arbre et l'écorce. Tu as le citoyen puis tu as ton patron puis tu as les travailleurs au travail. Il y en a qui s'intéressent, on fait souvent des processus d'affichage dans les

centres pour voir s'il y en a qui veulent donner leur nom, puis tranquillement, un an, deux ans, trois ans, même cinq ans avant, on les fait remplacer, on les monte avec les méthodes. On en a trois ou quatre encore, pour assurer une relève.

En résumé, plusieurs organisations, selon les perceptions des sujets, semblent ne pas avoir de programme de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (GPMO) dans les départements de la voirie. Pour ces dernières, elles font face au départ de leurs travailleurs sans parfois être en mesure de les remplacer car, de plus, il s'avère difficile d'embaucher des nouveaux contremaîtres. Cette dernière assertion affecte particulièrement les participants surtout lorsqu'ils voient partir à la retraite leurs collègues sans qu'il y ait une transmission de leurs savoirs. Ils expriment alors ressentir de l'insécurité et de l'amertume devant ce qu'ils qualifient être de l'incompréhension face à l'importance de leur fonction et leur travail de la part de leur employeur. Ils déplorent cette perte des savoirs car, d'une part, elle aurait pu être évitée et, d'autre part, elle a un impact négatif sur leur organisation. De plus, le fait qu'il y ait actuellement peu de gens intéressés par un poste de contremaître au sein des municipalités, les amène à penser que cette profession est peu reconnue et mal perçue tant par leur organisation que par les citoyens.

#### **4.2.2.3 Embauche, accueil, formation et évaluation**

Au Québec, différents protocoles et processus ayant fait leur preuve pour leur efficience ont été mis en place au sein des organisations afin d'embaucher, d'accueillir, de former et d'évaluer les nouveaux employés. Ceux-ci visent notamment à engager la personne la plus compétente possible pour le poste à combler, à réaliser son intégration ainsi que son développement harmonieux au sein de l'équipe de travail et, de plus, à favoriser sa rétention au sein de l'entreprise. Certaines organisations ont des départements des ressources humaines qui voient à faire ce travail et d'autres utilisent les services de firmes privées afin de faire une

partie de ce travail notamment la sélection, le recrutement, les tests d'évaluation ainsi que les entrevues.

Pour plusieurs participants, le vouloir de la direction et des élus est un facteur incontournable en ce qui a trait à la mise en place de protocoles et de processus au sein de l'organisation. Ils expliquent que ce sont eux qui décident s'ils engagent quelqu'un pour remplacer celui qui part à la retraite et surtout quand celui-ci entrera en fonction. Ils décident aussi s'ils vont garder pour un certain temps celui qui part à la retraite afin de s'assurer qu'il y ait eu transmission de ses savoirs. Ils expriment que tout le processus devrait être clair pour tous les travailleurs.

Gm : Moi la transmission des savoirs je vous dirais, en tout cas...il faut s'obliger à le faire à un moment donné...il va falloir que les villes ou les organismes s'obligent à le faire...je ne sais pas de la façon qui vont le faire...ce qu'ils font actuellement dans la transmission...Ils engagent mettons...ce qu'ils font nous autres...ce qu'ils ont fait... Actuellement...il y a un contremaître qui est parti...là...bien ils l'ont gardé à contrat pendant X temps en coaching avec l'autre...Bon ça ils ont fait ça...mais asteure...regarde mon collègue de tantôt...il s'en va...il finit au mois de mai l'an prochain...il n'y a pas personne encore là pour le remplacer là...il n'y a pas personne encore...

Au sein des municipalités sélectionnées pour ce mémoire, certaines, particulièrement les *très grandes et grandes municipalités*, ont des départements des ressources humaines bien rodés composés de plusieurs personnes qui mettent en place certains processus. Parmi celles-ci, il y en a qui utilisent des firmes privées pour effectuer la sélection et l'embauche du personnel. Par contre, plus petite est la municipalité plus ce sont les élus et les directeurs qui procèdent à la sélection ainsi qu'à l'embauche et juste les directeurs qui voient à l'accueil et l'intégration du nouveau personnel.

L'embauche, l'accueil, la formation à l'arrivée en poste, le compagnonnage ainsi que l'évaluation des nouveaux employés sont, selon la majorité des recherches, des situations propices à la transmission des savoirs entre les travailleurs. Étant au plus



près des employés, on peut présumer que le contremaître, dans ces situations, aura un rôle bien défini par son organisation afin de s'assurer que ce nouvel employé puisse intégrer l'équipe de travail ainsi qu'être efficient le plus rapidement possible dans ses tâches. Pourtant, la majorité des participants, peu importe le type de municipalité, exprime que, soit il n'y a aucune procédure précise lors de l'accueil d'un nouvel employé ou encore, que cela fait peu de temps que celles-ci ont été mises en place.

XTGm : quand on accueille des nouveaux employés, on a quand même une lacune, là-dessus, à XXXX, l'accueil, ils sont après le développer, là.

TGm : Ouais...cela fait 2 ans à peu près que ça a changé, on le prend en charge, on y présente tout le monde, on y fait connaître un peu comment ça fonctionne ici, on le fait visiter le garage tout ça...on lui montre son casier, qu'est-ce qu'il va avoir comme équipement tout ça, on essaye de le mettre plus à l'aise qu'avant là...avant ça...c'est vrai...on se l'est fait dire puis c'est vrai aussi qu'on faisait ça...il arrivait...puis « envoye va travailler »...je ne savais même pas son nom...

Quant à l'accompagnement de ces employés, comme écrit précédemment, ils ont un rôle à jouer en ce qui a trait au compagnonnage et celui-ci n'est ni encadré de façon précise ni même inscrit dans leur description de tâche. De plus, ce compagnonnage s'inscrit dans le cadre des activités quotidiennes limitant ainsi le temps disponible pour effectuer une formation et une évaluation adéquate.

Gm : Ouais...pratico-pratique, on lui montre comme ça...là...quand il y a un véhicule à 2 places, là je vais pouvoir m'asseoir avec ou...souvent ce que je vais faire, je prends le volant 5 minutes...5-10 minutes, juste pour y montrer quoi...après ça je m'en vais...je ne reste pas avec pour qu'il le fasse devant moi...j'aime mieux qu'il l'apprenne comme ça, à son rythme...ce sont tous des opérateurs...tout de façon ce sont tous des gens d'expérience...mais qui n'ont pas nécessairement fait des rues, ils ont fait des stationnements pour des entrepreneurs, ils ont fait des commerces, des choses comme ça donc ils travaillaient avec des godets eux autres et non pas avec des ailes de côté puis des charrues...donc là on leur montre...les gars pognent tout de suite de même, les gars c'est des opérateurs...ils ont l'hydraulique dans les bras puis .....donc ce n'est pas un problème...ce n'est pas...

De plus, les participants notent des problèmes lorsqu'il s'agit de firmes extérieures qui procèdent à l'embauche des employés et ce, peu importe que ce soit un col bleu ou même un contremaître. Selon eux, elles ne semblent pas connaître les tenants et les aboutissants des différents métiers. Ils expliquent que souvent, dès l'entrée en fonction d'un nouvel opérateur ou d'un nouveau contremaître, plusieurs informations dites lors de l'entrevue sont erronées. Ils déplorent ces situations car cela peut amener un nouveau candidat mal informé quant aux tâches à effectuer ou quant à l'horaire de travail à quitter immédiatement l'entreprise ou encore à ne pas s'investir réellement dans ses nouvelles tâches. Ces situations ont un impact sur la motivation à transmettre de la part des accompagnateurs.

TGm : Non...nous autres...on a une firme...XXXX...ici qui fait l'évaluation de l'individu puis si après ça il rentre dans...il passe son test d'évaluation, après ça on le rencontre pour lui dire un peu ce qu'il va faire ici... À ce moment-là, il serait choisi...bien là je le rencontre, je lui dis... « vous allez faire ça cet hiver, cet été...si tu restes ça va être ça...toute ça...je te le dis tout de suite là...en gros ça ressemble beaucoup à ça là...tu commences sur la 1ère marche » Bien là...il y en a qui vont dire non, non non...moi ça m'intéresse pas...si c'est ça l'été...ça m'intéresse pas....et je vas faire rien que l'hiver puis salut...ouais bien parfait.... Ça ne se faisait pas avant....donc on faisait rêver les gens...Là nous autres c'est notre rôle...on leur dit c'est ça, ça, ça qui va se faire ici....n'importe qui, qui t'a dit n'importe quoi, c'est pas ça...c'est ça et ça...nous autre on ne promet rien...c'est cette job-là que tu vas faire...Ah puis même en haut au niveau des Ressources Humaines)...c'est encore...ce n'est pas bien expliqué à 100%...

Maintenant, il faut vérifier si, lorsqu'il s'agit d'un nouveau contremaître, le ou les contremaître(s) en place a ou ont des responsabilités similaires visant son embauche, son intégration et sa formation. Pour ce qui est de l'embauche, aucun participant n'est présent lors des entrevues de sélection des candidats. Ici aussi, certains participants notent qu'il y a une inadéquation entre ce qui se dit lors de ces entrevues et la réalité que vivra le futur contremaître.

TGp: Ce n'est pas d'y faire croire qu'il va avoir des congés parce qu'il a fait du bénévolat... puis qu'il va reprendre son bénévolat en temps de congé là...puis ça arrive pas.... Ça commence par au moins....s'il y a une menterie à ne pas faire c'est bien celle-là...On est payé pour 40h de travail...puis ça ne se fait pas dans 40h de travail c'est pas vrai....personnellement, je pense que....au moins 1h, 1h et demi de temps minimum de bénévolat par jour....ça...c'est...en tout cas... c'est mon opinion personnelle là...puis...en faire plus ce n'est pas un problème....en faire plus ce n'est pas un problème...

En ce qui concerne l'accueil et la formation au poste de travail, tous les participants mentionnent qu'il n'y a pas de procédures ni de processus clairs et préétablis par leur organisation afin d'accueillir, d'aider, d'accompagner et d'encadrer un nouveau contremaître.

Gm: Ce n'est pas très précis malheureusement...et ça manque peut-être un tout petit peu...je pense qu'on aurait intérêt à avoir vraiment un coach pour un nouveau contremaître qui vient d'arriver...et ce n'est pas un système qui est établi pour le moment...et le fait d'en parler ici...probablement que je vais pouvoir l'amener à mon supérieur parce que je m'en rends compte....

De plus, lorsque la municipalité est de grande taille, le nouveau contremaître entrera en fonction sur un quart de travail précis. La plupart du temps, il aura peu ou pas de supervision et peu de contacts avec les contremaîtres œuvrant sur les autres quarts de travail. Selon, les participants ce manque d'encadrement et de suivi peut contribuer à ce qu'un nouveau contremaître ne fasse pas les apprentissages requis et même démissionne de son nouveau poste.

Gm: D'un nouveau contremaître? Personnellement non...bien juste admettons quand je suis passé de soir à de jour. Celui qui est venu me remplacer, il a fait 1 semaine avec moi de soir. Je lui ai montré où étaient les plans d'égout, les plans d'aqueduc...tout ça...montré ça comme ça...mais après ça il apprend sur le tas là... il fait comme moi j'ai fait...

TGm : Il y en a un qui est entré un hiver, 3 semaines après il est parti...C'est aussi simple que ça...Ils l'ont.... « crick » !...3 semaines après, il a levé les pieds, plus capable...C'est normal, j'aurais fait la même affaire moi aussi...on fait pas une chose de même...Une entreprise privée a peut-être des défauts

puis des qualités...mais elle n'a pas ce défaut-là...Quand elle engage quelqu'un elle va lui montrer...Elle ne le laissera pas tout seul parce que...

Certains participants notent qu'à ceci s'ajoute le peu de proximité physique des postes de travail. Ils expliquent que cet amalgame ne permet pas de se concerter et de discuter facilement lors de problèmes particuliers, d'obtenir un consensus lors de discussions informelles et d'établir des liens plus forts entre les membres de l'équipe de travail et les nouveaux contremaîtres. Il faut noter que certaines conditions organisationnelles ont été discutées précédemment en lien avec ce manque de proximité physique. En exemple, les fusions municipales non finalisées qui font en sorte que les travailleurs ne peuvent peu ou pas se côtoyer car ils travaillent dans des bâtiments distincts. Ou encore, le non-respect de la fréquence des réunions qui, surtout en période hivernale, fait en sorte que tous les contremaîtres, y compris les nouveaux, ont beaucoup moins d'opportunité de rencontres de groupe de par leurs horaires atypiques.

Gm : mais...au niveau de la viabilité hivernale...comme je vous dis...c'est le matin quand on s'assoit, il faut être capable que le contremaître vienne s'asseoir avec nous autres mais ils ne prennent pas toujours le temps les gars parce qu'ils se disent...puis ils sont à l'autre bout...ils sont 2 contremaîtres là-bas... Donc les jeunes, le jeune, le plus jeune il est à l'extrême là-bas...il n'est pas dans le même garage que nous autres, il est trop loin pour être capable...

Ils notent que si le nouveau contremaître ne peut assister aux rencontres informelles notamment dans le couloir ou lors des pauses, il ne peut apprendre de l'un et de l'autre, ni tisser des liens et ni renforcer son lien d'appartenance au groupe.

TGp: On fait des échanges entre nous autres, tantôt 5 minutes dans le corridor, tantôt on va manger ensemble à la pause-café puis on va en parler 5-10 minutes de tel cas, tel problème, telle situation, telle météo qui s'en vient...c'est un peu dans ce genre-là... « su'l fly » comme on dit là...un 5-10 min. de temps en temps puis...

C'est à ce titre qu'ils déplorent que ce sont souvent les plus jeunes qui travaillent de nuit ou dans des établissements plus éloignés car ils bénéficient moins des savoirs des contremaîtres les plus expérimentés.

Maintenant, comme pour les employés, dans quelques municipalités, des firmes externes sont mandatées afin de former les nouveaux contremaîtres. Cette situation amène les participants à s'interroger sur l'adéquation entre leur vision de leurs rôles et responsabilités et celle des dirigeants de l'organisation. Par cette façon de faire, ils perçoivent que leur organisation désire dorénavant non plus des contremaîtres comme eux, qui détiennent des connaissances et savoirs stratégiques en lien avec la gestion des opérations mais bien des gestionnaires qui ont comme mandat principal de gérer des ressources et de voir à la productivité.

TGp : Moi je sais pas, si...je pense que je n'ai pas, moi je n'ai pas la même, la même mentalité que la ville...la ville commence par former les contremaîtres par des cours par des firmes qui viennent de l'extérieur que je suis pas sûr qu'elles ont...c'est sûr que sur le plan gestionnaire, elles ont peut-être une bonne...une bonne vue de l'ensemble mais sur le plan de l'expérience là, moi j'aime mieux former un contremaître moi-même à partir de mon expérience mais à côté de lui, avec lui...

MP: Non non eux autres, ils vont prendre une compagnie spécialisée...pour former les chefs d'équipe...leur dire qu'est-ce que ça prend...là...le leadership...puis le sens de la responsabilité....ils veulent que ce soit une firme de l'extérieur...

Mais, peu importe sa provenance ou encore les processus de sélection et de formation privilégiés par l'organisation, les contremaîtres en place vont, informellement, tout de même l'aider et l'accompagner dans son processus d'apprentissage de la profession.

En somme, certains participants ont des responsabilités quant à l'accueil, l'accompagnement et la formation sur le tas des employés cols bleus. Par contre, peu d'entre eux font partie du comité relatif à l'embauche de ces travailleurs. Quant à l'embauche des contremaîtres, aucun des participants ne participe au processus de



sélection. Pour l'accueil, quelques municipalités semblent avoir mis récemment des processus d'intégration. Par contre, en ce qui concerne l'encadrement et la formation sur le terrain de cette relève, aucun processus ne semble clairement établi par les organisations afin de permettre aux contremaîtres en place de leur transmettre les savoirs relatifs à la fonction.

Ici, il est aisé de faire des liens et des parallèles entre l'apprentissage de la fonction par les participants décrit à la section 4.1.3 et l'apprentissage actuel de la relève des contremaîtres. Encore aujourd'hui, il ne semble pas y avoir de méthodes et de stratégies préconisées par les organisations. Ceci fait en sorte que l'accompagnement se déroule de manière informelle au sein du département sans reconnaissance officielle de cet accompagnement. Les résultats, d'une telle approche peuvent être très diversifiés car ils dépendent notamment de l'intérêt et des capacités de l'accompagnateur ainsi que de son propre développement professionnel

Cette formation sur le tas se déroulant sur les heures de travail, les participants expliquent que le nouveau contremaître, qui est immédiatement affecté à ses tâches, a peu de disponibilité pour effectuer des apprentissages surtout lorsque les nouveaux contremaîtres œuvrent sur les quarts de travail de nuit. Selon eux, la cadence de travail, les situations d'urgence ainsi que le manque de temps affectent le processus de formation et son suivi. De plus, il peut être démotivant de transmettre ses savoirs lorsqu'il y a des candidats avec du potentiel qui quittent parfois la profession car ils se sentent désemparés face aux responsabilités à assumer sans avoir été informés de celles-ci au préalable. À cet égard, la prochaine sous-section s'intéresse à ces candidats potentiels qui, selon les participants, détiendraient les caractéristiques idéales afin de les remplacer lors de leur départ à la retraite.

#### **4.2.2.4 Caractéristiques attendues des futurs contremaîtres**

Tel que discuté au chapitre II, lorsqu'on étudie la transmission des savoirs entre les travailleurs, les caractéristiques personnelles sont des facteurs importants à



considérer. Selon Ouellet et Vézina (2008, 2009), les perceptions positives et négatives qu'entretient celui qui doit transmettre ses savoirs à l'égard de l'apprenant peuvent interférer favorablement ou non sur le processus. Ces perceptions font référence aux conditions personnelles qui influencent les conditions de transmission au sein des organisations. À ce titre, il est important de mieux connaître les perceptions des participants quant aux caractéristiques que doivent posséder les futurs contremaîtres. Le tableau 4.10, présente les caractéristiques mentionnées par les participants. Il faut noter que la question n'a pas été posée au participant qui est entré en poste récemment.

**Tableau 4.10**  
Caractéristiques nécessaires aux futurs contremaîtres

CARACTÉRISTIQUES	TRÈS GRANDES	GRANDES	MOYENNES	PETITES	TOTAL
Nombre de participants	n:5	n:4	n:3	n:4	n : 16
Être respecté et écouté (jugement et crédibilité, transparence)	5	4	3	4	16
Savoir écouter et respecter le personnel (ne pas se montrer supérieur / être patient, diplomate)	3	3	2	3	11
Savoir communiquer / entrent	3	4	0	4	11
Avoir de l'expérience / expertise	4	1	2	3	10
Avoir DEC / formation	1	3	2	1	7
Savoir maintenir ses décisions/ ferme	2	3	1	0	6
Être intéressé, goût de s'investir, aimer la fonction	3	2	0	1	6
Connaître l'informatique	2	1	1	1	5
Aimer apprendre /curiosité	2	1	0	2	5

Il est important de souligner que les caractéristiques inscrites dans ce tableau résument des propos très élaborés et mettant en contexte ces mêmes caractéristiques. À cet égard, les propos des participants appuient même les travaux de Le Boterf (2008), qui exprime qu'on doit cesser de lister des qualités et des ressources et enfin comprendre ce que signifie « agir avec pertinence et compétence dans une situation donnée » (Le Boterf, 2008, p. 21).

Lorsqu'on analyse ce tableau, on voit que les trois premières caractéristiques mentionnées par les participants font référence à ce que plusieurs chercheurs définissent comme étant le savoir-être professionnel dont une définition se retrouve au chapitre II de ce mémoire. Mais sans connaître ce concept, les participants vont donc dans le même sens que ces chercheurs dont Boudreault (2004) pour qui le savoir-être est « l'ensemble des attitudes qui induisent le comportement d'un individu lors de la réalisation d'une tâche professionnelle » (Boudreault, 2004, p.39). On peut de plus faire référence aux travaux de Mintzberg (2006) car selon ce chercheur, les caractéristiques mentionnées sont des attitudes professionnelles nécessaires afin d'effectuer les rôles du cadre avec efficience.

Ainsi, les participants accordent une importance particulière aux attitudes que ces candidats doivent posséder et surtout mettre en action quotidiennement, dans différents contextes, tant auprès de leurs travailleurs, des dirigeants, des élus que des citoyens. À ce sujet, tous expriment qu'il est primordial, pour le futur contremaître, d'être respecté et écouté tant par ses pairs que par les employés. On peut faire ici le lien avec les travaux de Mispelblom Beyer (2010). Cet auteur différencie les notions de pouvoir et d'autorité en expliquant que même si un cadre détient le pouvoir par son organisation de faire exécuter le travail, il n'y arrivera que partiellement si ces mêmes employés ne lui confèrent pas une certaine autorité en la matière. À cet égard, les participants se réfèrent au fait que le nouveau contremaître doit posséder notamment du jugement, de la crédibilité et de la transparence pour atteindre cet

objectif. Certains voient par ailleurs le travail d'un contremaître et ce, en période hivernale, comme étant celui d'un chef d'orchestre capable de diriger ses troupes avec harmonie.

Mp: c'est un tout qui fait que là... Il faut être bien orchestré...on a un plan puis chacun a son secteur...

Pm: Ce sont les relations humaines car, à un moment donné quand ça fait 2-3 semaines qu'il neige ou 1 mois, 2 mois, les gens deviennent irrités un peu et puis...nous autres c'est un petit peu comme un chef d'orchestre hein...le chef d'orchestre, il est là en avant, il a une vue d'ensemble puis il entend tout puis il voit tout...

En second lieu, il doit savoir écouter et respecter le personnel. Ce respect implique principalement qu'il ne doit pas se montrer « supérieur » aux autres, surtout s'il détient un niveau de formation scolaire plus élevé que les contremaîtres en place et ce, tout en démontrant patience et diplomatie. Par la suite, faisant référence notamment aux citoyens lors de la période hivernale, ils expliquent que celui-ci doit, sans conteste, connaître la culture de la population en place, savoir communiquer et avoir beaucoup d'entregent.

Gm: Il faut être connaissant aussi de la culture de la population qu'on a à servir...la culture de la population...il y a des endroits où les gens vont être plus tolérants...puis il y a des endroits où les gens vont être moins tolérants...si on va dans le bas du fleuve...eux-autres qu'ils aient de la neige sur une route...ce n'est pas un problème là... Ils savent que c'est comme ça que ça se fait... Ici là...si on a de la neige sur la route...c'est intolérable pour les citoyens...(rires)...donc...ça demande...tu aurais beau avoir un beau plan si tu prends le plan du bas du fleuve puis que tu l'implantes ici...ça va être la catastrophe...parce que les gens ne s'attendent pas au même genre de service...d'ailleurs, on se fait comparer régulièrement au MTQ.

Au sujet de l'expérience et de la scolarisation, dix participants expriment qu'il est important de détenir de l'expérience/expertise dans le domaine des travaux publics et sept spécifient que le candidat doit avoir un DEC ou une formation en lien avec la

profession. Sur ces sept participants, cinq proviennent des grandes et moyennes municipalités. Quatre de ces sept participants détiennent au minimum des études collégiales. Enfin, seulement trois participants spécifient que le candidat doit détenir les deux pour être un bon contremaître.

Enfin, d'autres caractéristiques ont été mentionnées par tous les participants sauf un et celles-ci venaient compléter leurs propos. Ainsi, « être en mesure de maintenir ses décisions » et « être ferme auprès des employés » sont des caractéristiques mentionnées par six des participants. Toujours pour six participants, « être intéressé par l'emploi », « avoir le goût de s'investir et aimer la fonction » sont des caractéristiques importantes. Enfin, pour cinq participants « détenir des connaissances en informatique » est vu comme un atout car ces derniers spécifient avoir des difficultés avec cet aspect dans le cadre de leur fonction. Cinq autres participants expliquent qu'« aimer apprendre et être curieux » sont des caractéristiques nécessaires aux futurs candidats.

En somme, les participants sont en mesure d'énumérer plusieurs caractéristiques qu'ils perçoivent comme nécessaires aux candidats afin de les remplacer et d'effectuer avec efficience les rôles et les tâches qui leur incombent. Quatre caractéristiques semblent plus importantes que les autres pour les participants mais la première de celles-ci a été mentionnée par tous les participants et fait référence à la crédibilité et au jugement. Ils expliquent que cette crédibilité permet, à l'interne, d'être respecté et écouté tant par les employés, les dirigeants que les élus.

De plus, l'analyse de leurs propos démontre que ces quatre caractéristiques sont fortement liées entre elles car, selon eux, pour réussir à être respecté et écouté, il faut être en mesure de respecter et de communiquer adéquatement tant avec la direction, les élus que les citoyens. Enfin pour plusieurs participants, ces caractéristiques seraient innées chez les candidats et feraient donc partie de leur personnalité. Ils mentionnent tout de même qu'elles peuvent être bonifiées par l'expérience

développée à même le terrain. Il est intéressant ici de souligner que, peu importe le type et l'endroit où le participant se situe dans la province, ils ont en tête un portrait type quasi identique du candidat qui pourrait les remplacer. Leurs propos indiquent que peu importe sa formation ou son expérience, c'est quasi dans l'intangible que ce soit de par de petits gestes, lors des interactions ou encore lors des décisions quotidiennes prises par celui-ci qu'ils sont en mesure de savoir s'il fera ou non un bon contremaître.

Ces multiples perceptions peuvent donc être des facteurs affectant les conditions de transmission car elles peuvent modifier l'attitude des participants à l'égard de ces candidats. La prochaine sous-section s'intéresse maintenant à la formation de cet apprenant, souhaitée par les participants.

#### **4.2.2.5 Formation souhaitable de la relève des contremaîtres**

Un article récent d'Olry et Vidal-Gomel (2011), tenant compte de l'ergonomie, de la didactique professionnelle et de l'ingénierie de la formation permet de constater la complexité de l'élaboration et de la planification d'une activité de formation sur les lieux mêmes du travail,

Des questions étaient prévues à ce sujet au canevas d'entrevue. Elles visaient à identifier, entre autres, comment procèdent actuellement les participants lorsqu'ils effectuent de la formation auprès de la relève. À ces questions hypothétiques, les participants n'ont pas été en mesure verbalement ni d'expliquer le processus qu'ils utilisent ou utiliseraient ni les éléments et les étapes de ce processus. Un seul participant a su expliquer sa manière de procéder et celle-ci est exposée ultérieurement au sein de cette sous-section. Tous les autres participants axent leurs propos sur la durée potentielle de cet apprentissage. Ils évaluent cette durée en fonction de leur propre formation de base, de leur expérience professionnelle en ce domaine mais aussi en fonction de certaines caractéristiques qui différencient un candidat d'un autre. Ils mentionnent tous qu'afin de répondre à ces questions, ils

doivent faire abstraction de leur réalité car, selon eux, leur organisation n'a jamais envisagé ou prévu de durée pour la formation des contremaîtres.

Ainsi, en premier lieu, deux critères sont récurrents dans les propos des participants pour évaluer cette durée d'apprentissage du nouveau contremaître, soit son expérience de travail en tant que col bleu ou sa détention ou non d'un diplôme d'études collégiales (DEC) en génie civil. En exemple, un participant mentionne que la durée de formation d'un candidat sera de deux années s'il a déjà été col bleu et de trois années sans cette expérience professionnelle. Pour le participant suivant, la formation nécessitera une année mais le candidat doit détenir de l'expérience ainsi qu'un DEC en génie civil.

TGp : Ça c'est un avantage sur un col bleu c'est qu'il arrive avec une formation, le désavantage sur un col bleu c'est qu'il n'a pas l'expérience sur le terrain (...) c'est là où c'est important, c'est que son expérience c'est à nous autres d'y donner...

De plus, ils évaluent la durée en considérant que cette formation doit s'effectuer comme celle qu'ils ont reçue soit, sur le tas, in situ afin de permettre au candidat de vivre et d'apprendre dans différents contextes de travail qui, eux, sont reliés aux multiples éléments météorologiques relatifs aux quatre saisons. Aucun des participants n'a mentionné que le candidat devrait suivre des formations formelles tant à l'interne ou à l'externe afin de diminuer la durée de formation.

TGp : je ne peux pas vraiment...car c'est au jour le jour...tu ne vis pas les mêmes choses...à tous les jours tu vis une nouvelle expérience...moi je dirais, former comme il le faut pour qu'il soit très compétent mettons pour faire son travail...ça prendrait 1 an...ça prendrait 1 an parce qu'il faudrait qu'il fasse le tour des saisons...

TGp: C'est parce que chaque saison, chaque météo a sa formation différente...donc tant qu'on n'a pas fait l'expérience de chaque météo, chaque environnement....ça prend au moins cette période-là, faire le tour de la roue au moins une fois...



Pour certains participants, cela peut prendre de quatre à six mois (4/6), pour d'autres deux à trois ans (2/3) mais pour la majorité, la durée de la formation des candidats dépend plus de leurs aptitudes, de leurs caractéristiques vues à la sous-section précédente et de leurs expériences professionnelles que de leurs études.

XTGm : La scolarité, c'est une chose, je veux dire, mais ça ne donne pas tous les autres critères qui vont avec.

Selon les quatre participants ayant un X avant leur code et donc détenant le plus d'expérience en coaching et/ou en accompagnement de leurs pairs, la durée moyenne de cette formation est de 3,75 années. Le calcul de la durée moyenne des autres participants est de 15 mois. Pour tous, cette durée vise à ce que le candidat soit en mesure d'être autonome dans sa fonction et qu'il soit rentable pour la municipalité. Il faut souligner que 11 participants sur 15 indiquent qu'il faut au minimum une année afin d'effectuer ce type de formation.

Xpm : Ça prend 5 ans pour qu'un contremaître soit rentable au niveau d'une ville faut qu'il...faut que tu lui laisses au moins 4 à 5 ans à apprendre puis faut que tu l'utilises au moins 10 ans parce que sinon si tu l'as...s'il part avant ça là tu viens....ça vient de te coûter quelque chose...ouais...ouais....

En somme, la durée de formation de la relève des contremaîtres formulée par les participants semble être fortement influencée par leur expérience professionnelle en tant que coach/accompagnateur au sein de leur organisation. Plus ils détiennent de l'expérience dans ce domaine, plus ils spécifient que la formation sera longue. Par contre, il ne semble y avoir d'influence sur la durée de formation en fonction du territoire montagneux ou non d'une municipalité.

De plus, les propos de la majorité des participants vont dans le sens que cette formation, dont la forme pédagogique doit être sur le tas, in situ, devrait se dérouler avec leurs pairs au minimum une année afin de permettre un apprentissage adéquat du candidat afin de le rendre efficient dans sa profession de contremaître. Il est important

de noter que tous les participants font ici référence à un type de formation similaire à celle qu'ils ont reçue lors de leur entrée en fonction.

Mp : quand un gars peut...il te seconde en arrière...il se fait superviser par quelqu'un...puis à un moment donné il va être capable de voler de ses propres ailes...

Ainsi, ils mentionnent que le candidat doit les accompagner quotidiennement au fil des contextes de travail. Leur stratégie de formation, surtout dans le cadre de la viabilité hivernale, spécifie que l'apprenant doit les observer, les écouter et qu'il doit poser des questions afin d'apprendre et ce, souvent en dehors des heures de travail. Ici, les participants notent que l'anticipation est l'élément primordial à apprendre car elle conditionne la gestion des opérations.

TGp : Admettons que, dans ma tête, je fais ça, dans la soirée je planifie que le lendemain je vais faire telle, telle, telle affaire selon la température...On écoute les nouvelles en soupant, on écoute les nouvelles avant d'aller se coucher, on sait que cette nuit il va neiger...ça commence dans la tête...ce n'est pas sur papier...mais moi je rentre...je commence à 7h le matin mais je rentre à 6h tous les matins puis à partir de là je fais ma planification journalière

TGp: La météoroutière c'est avant de commencer...(rires) Avant de travailler ça...à minute qu'on ouvre un œil à la maison...on a l'œil dehors ou à la télévision puis on regarde la météo puis on regarde des courriels sur la météo voir ce qui s'en vient...Toujours en dehors des heures puis pendant les heures...

Cette stratégie comporte aussi qu'après un certain temps, selon leur intuition, ils le laissent prendre des responsabilités, faire certaines tâches et en profitent pour l'observer durant celles-ci afin de le corriger au fur et à mesure s'il leur semble y avoir des lacunes. Aucun des participants mentionne avoir du support ni une quelconque reconnaissance de la part de leur organisation lorsqu'ils effectuent cette formation. De plus, ils ne possèdent pas un plan de formation précis, des stratégies clairement établies ou encore des moyens visant l'évaluation du candidat afin

d'assurer et de valider l'évolution de ses apprentissages. Ainsi, d'une organisation à l'autre, d'un participant à l'autre et d'un candidat à l'autre, la formation de la relève des contremaîtres n'est pas la même et le résultat peut aussi être très différent.

Maintenant, lorsqu'on aborde spécifiquement le processus de formation quant aux savoirs liés à la viabilité hivernale tant auprès des nouveaux employés cols bleus qu'auprès de la relève des contremaîtres, les propos des participants indiquent vivre des difficultés face à la complexité tant du processus que de ces savoirs. Selon eux, ces savoirs sont relatifs au contexte et ne peuvent que s'apprendre in situ, sur le terrain.

TGm : C'est complexe parce que ça s'apprend sur le tas et pendant l'opération. Fait que, la personne a beau être chez elle là....elle va savoir ce qui s'est passé mais elle ne l'aura pas vécu...

Afin de bien illustrer cette complexité, il est pertinent ici de présenter l'exemple d'un participant bien expérimenté en ce domaine. Il explique les différentes étapes qu'un contremaître doit franchir lors d'un événement météoroutier. Il a été le seul participant à être en mesure de verbaliser sa façon de procéder ainsi que quelques étapes du processus qui lui permettent de transmettre ses savoirs auprès des nouveaux contremaîtres de son organisation:

#### **Étape 1- L'anticipation d'un événement météoroutier :**

..... avec le contremaître, on débute, je lui fais faire une tournée... une tournée de toute la ville... Je lui dis : « regarde, il y a tant de camions parce que le...C'est un « guess » là, il faut que tu juges là. Il n'y'a pas rien d'écrit là. Regarde, il a tombé 2 pouces, là, puis là, là, ça va me prendre exactement... Là, il y a plein de contraintes qui vont arriver. Tu as de la machinerie qui va briser, tu as des opérateurs qui travaillent pas pareil, ils ne travaillent pas à la même vitesse, fait que là tu fais le tour de ça, puis là tu te dis regarde, idéalement, tu devrais partir vers 2h du matin. OK. Donc là le « setup » est fait, pour la précipitation qu'on a, tu pars à 2 h du matin... »

Il est intéressant de voir ici l'expression utilisée par le participant « C'est un guess là, il faut que tu juges là. Il n'y a pas rien d'écrit là... » car elle démontre le caractère aléatoire des événements qui peuvent survenir. D'ailleurs, par la suite, il énonce certaines contraintes dont ce contremaître devra tenir compte lors de l'anticipation de l'heure de début des opérations.

**Étape 2- Explication du « comment » il valide le bon moment pour appeler les opérateurs :**

Le contremaître lui là, là c'est pas à 2h qu'il rentre. Il rentre lui, à minuit et demi, quand c'est une, une tournée de ses rues, parce que là... ça change un peu, là. Les rues principales restent les rues principales, mais dépendant de la grosseur de la précipitation, s'il y a moins d'neige ça va aller plus vite, puis s'il y a plus de neige ça va aller moins vite. S'il y a plus de neige, organise-toi pour peut-être bien rentrer un petit peu plus de bonne heure.

Ce participant sait très bien que, malgré son anticipation antérieure, les informations météorologiques peuvent changer rapidement et qu'il doit alors tenir compte de différents critères ainsi que des endroits plus difficiles sur son territoire. Ici il explique ceci en disant : « quand c'est une tournée de ses rues, parce que là...ça change un peu, là. ». Par contre, il n'indique pas comment il procède exactement ni ce qu'il observe, où il les observe et quels critères il considère afin de changer sa stratégie et de modifier l'heure d'arrivée des opérateurs.

**Étape 3- Explication du « comment » il corrige une mauvaise anticipation :**

Bien le gars, il arrive là puis il se fait avoir, là. Ce qui arrive, c'est comme nous autres par exemple là, il commence à 2h du matin mais là, il neige pas mal, mais là, là, c'est sûr faut tu fasses les artères principales, il faut que tu les fasses. Mais là, là, tu t'aperçois que tu n'auras peut-être pas le temps de toutes les faire au complet, ça fait que là, c'est là qu'il faut que tu juges. Regarde là je vais arrêter celle-là, parce qu'il faut que j'aille ailleurs... il y a des garderies, puis il y a des services, il y a des ... toutes sortes de choses...

Il explique ici que le contremaître devra réviser sa stratégie durant les opérations si son anticipation n'était pas correcte. Il explique très bien le « quoi faire » ainsi que le « pourquoi » le contremaître devra faire une modification. Par contre, à l'instar de ce

que les travaux de Ouellet et Vézina (2008-2009) ont démontré, il n'explique pas « comment » lui-même procède afin d'effectuer cette révision.

**Étape 4- Impacts d'une mauvaise anticipation (sécurité des citoyens et impact sur l'apprenant):**

Donc là, le gars lui, qui se trompe là, « je me suis fait pagner en retard, je n'ai pas eu le temps de « clarifier » la côte avant 7h du matin ». Ça stationne dans la rue, puis bon, puis là c'est le bordel. Il apprend vite en « tabarnache ». Tu n'as pas besoin de lui dire... tu n'as pas besoin de lui répéter deux ans après, là. C'est la première affaire qu'il va faire, lui là, il va y penser... Il va «tchéquer » combien il y en a eu de précipitations puis.... Quand tu es trop de bonne heure, ça ça fatigue pas trop là. Tu as le temps puis tu n'as pas de problème. Mais si tu es en retard, je vais te dire une chose, tu apprends vite en crime parce que tu... tu vas le savoir parce que ça va, ça va dans des réseaux d'information...La radio va en parler, puis tu vas passer, tu vas passer en manchette mon ami, là, ha-ha!

Le participant exprime ici les impacts potentiels d'une anticipation erronée : une médiatisation négative du travail de tous les employés du département de la voirie mais surtout un réseau routier dangereux pour la sécurité des citoyens. Tout nouveau contremaître peut vivre de telles répercussions s'il n'a pas les savoirs requis. Même si de tels impacts peuvent être garants d'apprentissages, ce participant mentionne que la crainte de ceux-ci peut aussi amener un nouveau contremaître à devancer l'arrivée des opérateurs avec les coûts que cela peut engendrer pour les organisations.

Cet exemple de transmission des savoirs liés à la viabilité hivernale est fort intéressant car c'est le plus complet qui a pu être recueilli auprès des participants. Il permet de voir que la formation des nouveaux contremaîtres au sein des organisations municipales semble identique à celle qui a permis aux participants d'apprendre leur profession. Elle se déroule au fur et à mesure, sur le terrain et à l'aide des travailleurs en place lors des situations de travail ou des rencontres.

De plus, quelques participants dont notamment ceux qui ont le plus d'expérience en accompagnement (avec un X précédant leur code), ont identifié quelques situations



de travail, des attitudes ou des comportements qui, selon leur expérience, peuvent favoriser ou non un apprentissage plus rapide et plus global pour les nouveaux contremaîtres au sein de leur organisation. Ces résultats illustrent que ces participants ont vécu une certaine réflexivité après ou lors de leur accompagnement.

Situations de travail, attitudes ou comportements favorisant l'apprentissage :

**-- Aller apprendre dans plusieurs services du département et/ou dans d'autres départements afin de mieux connaître globalement l'organisation, ses pairs ainsi que leurs méthodes de travail et de résolution de problème.**

XGp: la viabilité hivernale...faut quasiment qu'il passe un hiver... pour tout apprendre... du verglas, de la neige, du grésil...c'est pas pareil...le printemps, l'automne...il n'y a rien de pareil... moi je pense que...c'est sûr que ça prendrait un accompagnement puis ça prendrait pas juste avec mon service...ça prendrait avec les autres services aussi parce qu'il fait de la garde...car la garde ça concerne tout...

**-- Avoir la présence et l'aide d'un contremaître expérimenté durant la garde.**

XGp: Les 2 premières années à peu près, j'ai toujours été avec eux autres... On les a emmenés avec nous autres puis au fur et à mesure, ils en apprenaient puis ... après 2 hivers là on a vu que, bien de toute façon, j'ai tout le temps mon bras droit qui est là et puis il est avec les 2 autres plus jeunes donc ils, ils s'organisent bien puis les gars ont bien appris leurs façons, notre façon, notre méthode de faire et puis .....

**-- Se remplacer les uns les autres afin d'apprendre leurs méthodes de travail dans des contextes différents. Mais il faut pour cela faire en sorte qu'il n'y ait plus de silos entre les différents services et les départements.**

Gm: Oh...oui...bien...oui et non là...encore une fois...quand on travaille...et nous les contremaîtres on va être appelés à se remplacer les uns les autres dans nos tâches et on favorise ça...



Gp: c'est difficile parce que c'est comme....on passait un peu au conseil mais ...il y a 12 conseillers dans la ville, il y a 12 quartiers, il y a 12 villes... bien ici, il y a 5 départements mais c'est comme 5 entités différentes puis « viens pas jouer dans mon département puis occupe-toi du tien puis « écœure-moi » pas là »...Donc ça marche un petit peu comme ça...je ne sais pas si dans les autres villes si c'est comme ça là...

**-- Éviter les rotations pour les équipes et trouver des voies de communication entre contremaîtres.**

XTGm : Ça fait que les quatre, on travaille ensemble, on se parle le soir, on se parle le matin. Puis je vous dirais qu'à XXXX, il n'y a pas de rotation en tant que tel, autrement dit les travailleurs ne changent pas de corps, quelque chose de même, ceux qui sont affectés de nuit restent de nuit tout l'hiver. Moi, étant donné que maintenant, je suis le plus vieux des contremaîtres à ce département-là, moi, je travaille toujours la semaine, je ne travaille pas de nuit ni la fin de semaine. Mais tout le savoir puis tout ce qui s'est partagé en expérience, on l'a fait ensemble, puis on a appris à se parler puis à communiquer un envers l'autre puis, je vous dirais, avec nos travailleurs, comme je vous dit, puis même avec nos contremaîtres d'ateliers mécaniques puis nos patrons aussi. Il faut qu'il y ait une relation entre chaque qui va bien parce que sinon, ça ne marche pas, en tout cas à mon avis à moi, ça ne marche pas.

**--Investir le temps nécessaire et être dégagé de ses responsabilités pour former la relève et consigner par écrit ses savoirs avant son départ pour la retraite.**

Le manque de temps est un facteur récurrent chez quasi tous les participants lorsqu'on aborde les facteurs qui interviennent lors de la transmission des savoirs au sein des départements des travaux publics. Que l'on aborde la capacité de donner un compagnonnage de qualité aux cols bleus ou encore le temps requis pour discuter entre contremaîtres, le manque de temps fait partie de tous les propos. Selon eux, cette réalité comporte des risques pour l'organisation car lorsqu'il y a un manque de formation adéquate des plus jeunes cols bleus, ces derniers peuvent causer des accidents et des bris de machinerie. En ce qui a trait aux nouveaux contremaîtres et les contremaîtres actuels, le fait de ne pas avoir de temps pour discuter et partager fait

en sorte qu'ils apprennent moins l'un de l'autre et que souvent cela crée d'autres problèmes à l'interne.

XGp (avec cols bleus) Moi je trouve qu'on les embarque tout suite là-dedans et c'est là qu'on demande à...à leurs coéquipiers de les former un peu entre eux autres....C'est ça...qu'on ...nous autres on axe plus là-dessus parce qu'on n'a pas le temps de...d'arriver puis de leur...s'ils sont...

XGp: Entre les contremaîtres, je pense que c'est le manque de temps, comme je disais on court assez qu'on n'a pas le temps de discuter, on n'a pas le temps de se rencontrer puis d'échanger...je crois que ça c'est un facteur qui fait que...parce qu'ici on court partout que ça soit tous les contremaîtres. On a de la misère...on pourrait dire, on a de la «broue dans le toupet »... Fait que...si tu n'as pas de temps, comme je vous disais tantôt, si on a pas de temps à échanger ou discuter de problèmes que tu as vécu ou qu'on a eus.....on perd aussi des choses...

Un autre participant, qui part à la retraite sous peu, explique que le manque de temps intervient aussi sur la transmission de ses savoirs. N'étant pas dégagé de ses tâches habituelles, il doit effectuer sa transmission à la relève durant les heures de travail et, de plus, il ne peut finaliser adéquatement sa mise par écrit de ses savoirs qui doivent être transmis avant son départ. Il s'explique mal cette situation car cette demande provient de son organisation.

Mp: Moi je les sais par cœur donc je vais faire un petit « briefing » de ça avant de partir ...je l'avais dans ma tête...c'est pour ça XXXX dit « transmet nous ça sur papier »... Donc, j'ai un paquet de...j'ai un paquet de choses à finir là-dessus...j'en n'ai pas la moitié de fait là....Fait que, j'ai fait ça l'hiver passé...on n'a pas eu beaucoup de neige...mais il faut que je fasse ça à travers autre chose...(rires) Oh oui...j'ai encore beaucoup de choses à ...

#### **--Reconnaître le travail des contremaîtres qui s'investissent le plus au travail.**

Pour quelques personnes, le fait d'être traité par son organisation exactement de la même manière qu'un autre contremaître qui a une rigueur moindre ou qui ne fait pas de l'accompagnement des nouveaux contremaîtres dans le cadre de son travail crée

une certaine frustration et donne le goût de moins s'investir dans son travail. Cette situation donne aussi la perception à certains participants que la qualité de leur travail n'est pas reconnue adéquatement par leur employeur.

Mp : Bien moi je le fais puis je suis de rigueur là-dedans puis j'ai ma paye au bout de la ligne...mais quelqu'un qui n'a pas de rigueur qui...se laisse aller ou quoi que ce soit...bien il a la même paye au bout de la ligne...ça c'est frustrant...ça c'est...mais je m'arrête pas à ça (rires), j'ai pour mon dire...c'est pas mon problème, sans me mettre des œillères mais c'est pas loin là....malheureusement c'est ça, c'est ça (rires)

**--Aider, superviser et former les personnes qui ont des difficultés à transmettre.**

Mp : C'est sûr comme je vous le dit...c'est pas tout le monde qui est pareil moi je...pour moi personnellement, je ne verrais pas de problème...à transmettre mais c'est pas tous les gens qui transmettraient...ou qui ont la facilité de transmettre aussi...

**--Faire en sorte que les cols bleus puissent être contremaîtres remplaçants**

XTGm : On est quatre, mais par contre, comme je vous dis, on forme des cols bleus. Oui, mais là on a un bon cheminement, parce que cet été, cette personne-là (col bleu) prend un poste de contremaître remplaçant pour six mois.

Situations de travail, attitudes ou comportements ne favorisant pas l'apprentissage :

Certaines attitudes de la part des accompagnateurs peuvent aussi nuire à la formation des nouveaux contremaîtres. Certains ont nommé la jalousie entre les pairs comme étant un facteur qui intervient défavorablement sur la transmission des savoirs. Ils expliquent que cette jalousie est souvent l'effet du favoritisme au sein de l'organisation et que ce dernier crée un climat de suspicion et de méfiance dans tout le département. Selon eux, cela porte les gens à garder leurs savoirs plutôt qu'à les

partager aux autres. Certains expliquent qu'ils doivent parfois faire face à des problèmes générés par cette jalousie.

Enfin, certains participants font aussi référence, dans leurs propos, au manque de respect comme étant un facteur qui intervient sur les conditions sociales. Ils expriment que ce manque de respect peut provenir tant des cols bleus envers le contremaître que de ce dernier envers les cols bleus pour expliquer que certains comportements minent le climat de travail nécessaire à la transmission.

TGp : Ce serait comme dans les cours obligatoires là...c'est parce que la première des choses, premièrement ce que je trouve de plusieurs contremaîtres c'est que ... autant qu'ils n'ont pas le respect des cols bleus autant qu'eux autres n'ont pas le respect pour les cols bleus...ça là c'est comme important que ça fasse une équipe puis tant et aussi longtemps que tu ne viens pas à bout de faire ton équipe avec tes employés ça fonctionnera pas...

I : Puis entre vous est-ce que vous vous aidez de ce côté-là ou est-ce qu'il y a des gens que même si on tente de les aider ça fonctionne pas?

TGp : Exact...c'est plus dur aider un confrère qui ne veut pas que tu te mêles de ses affaires...ça on le vit...j'ai un confrère tu ne lui dis pas quoi faire...il ne te le dit pas quoi faire...il s'arrange avec ses gars... « that's it that's all »

I : Le climat de travail?

TGp : Bien n'y en a pas dans ce temps là...!! Parce qu'il y a un mur psychologique...tu ne le franchis pas, il ne le franchit pas...

En somme, cette section s'est intéressée aux perceptions des participants quant à la gestion et à la planification de la main-d'œuvre de leur organisation en incluant la formation dans le cadre des départs à la retraite des contremaîtres. Il est intéressant de constater que les différents éléments qu'ils relèvent au sein de leur organisation correspondent aux résultats de l'étude de Rinfret et al. (2010, p.220) qui s'est déroulée au sein de la fonction publique québécoise. Les résultats de cette étude révèlent que la transmission des savoirs qui s'effectue actuellement dépend non du vouloir de la direction mais bien de celui des individus en poste et qu'il n'y a pas de stratégie ni de processus clair visant un mouvement d'ensemble. En outre, de par le



manque de valorisation et de partage des pratiques, même informelles, qui s'effectuent sur le terrain, il y a peu de développement organisationnel en ce domaine.

On comprend des propos des participants que, malgré les contraintes, il s'effectue de la transmission des savoirs au sein des organisations mais celle-ci n'est ni structurée ni validée. La question est de savoir si cette transmission actuelle peut suffire dans le cadre des départs à la retraite. À cet égard, il faut noter que le contexte d'apprentissage pourrait être différent pour les futurs apprenants. Si les participants ont eu l'aide des cols bleus expérimentés et de leurs pairs pour effectuer leurs apprentissages, les nouveaux contremaîtres risquent de ne pas avoir ces ressources car, plusieurs d'entre eux quittent pour la retraite. En somme, les résultats concordent avec la recherche de Rinfret et *al.* (2010) et font penser qu'il peut y avoir à court terme une perte des savoirs stratégiques si ces organisations ne mettent en place des dispositifs pour qu'il y ait transmission des savoirs avant ces départs ou encore des mesures incitatives afin de garder ces gens pour effectuer la formation de la relève.

Mais les résultats illustrent aussi très clairement que les organisations doivent accorder la priorité à la mise en place de dispositifs de professionnalisation car tous les participants disent n'avoir aucune stratégie précise visant la formation terrain des contremaîtres. De plus, ils semblent avoir de la difficulté à verbaliser et à expliciter leurs savoirs expérientiels et ces résultats vont dans le sens des différents chercheurs en ce domaine depuis la dernière décennie (Cloutier et *al.*, 2002 ; Lejeune, 2005 ; Marchand et *al.*, 2007; Ouellet et Vézina, 2008, 2009).

La sous-section suivante aborde un facteur prédominant qui intervient sur les conditions sociales permettant la transmission des savoirs professionnels. Ce facteur a émergé des propos des participants et colore la majorité de leurs propos lorsqu'on discute de l'avenir de la profession.

### **4.2.3 Un facteur prédominant affectant les conditions sociales**

Un seul facteur est étudié ici soit les relations intergénérationnelles. Ce facteur est étudié séparément car les résultats mettent de l'avant qu'il influe sur tout le processus de transmission des savoirs. Du début à la fin de l'entrevue, des commentaires négatifs sur les nouvelles générations de travailleurs étaient souvent amalgamés dans les propos des participants. C'est aussi de par la question posée aux participants quant à l'avenir de la profession de contremaître qu'il a été possible de mieux cibler leurs perceptions envers les nouvelles générations de contremaîtres. En fonction de l'analyse des résultats, ce facteur a une nette prédominance ainsi qu'une forte incidence sur les rapports que les participants entretiennent avec la relève et donc sur les conditions sociales favorisant la transmission des savoirs.

#### **4.2.3.1 Les relations intergénérationnelles et l'avenir de la profession**

Lorsqu'on aborde l'avenir de leur profession avec les participants, quasi tous sont quelque peu dubitatifs. Leurs propos font immédiatement référence aux attitudes, à la mentalité, aux demandes ainsi qu'aux difficultés liées tant à l'embauche, à la gestion et à la rétention des nouvelles générations de travailleurs. En outre, ils perçoivent que leur organisation ne semble ni voir ni envisager ces problèmes et que de ce fait, l'avenir de la profession en sera affecté sous peu.

XTGm : Si je regarde à long terme, pour moi, c'est peut-être ça, dix ans, vais-je être encore dans cette fonction-là? Peut-être pas, ça va peut-être changer, je vais peut-être graduer ou je vais rester là, ce n'est pas grave, mais ce que je dis, c'est qu'à voir la mentalité de notre relève, je pense avoir des postes qui vont être difficiles à combler, je crois.

Pour les participants, il y aura de multiples changements à venir pour cette profession car les jeunes ont peu de lien d'appartenance envers l'organisation et quittent souvent pour des emplois ayant des conditions plus faciles. À ce titre, ils notent - tout en réitérant qu'eux ont fait preuve d'une grande disponibilité et ce, souvent sans être



rémunérés - que pour leur part, les jeunes font de nombreuses demandes pour avoir de meilleures conditions de travail et ce, dès leur embauche.

Gp : puis je pense que plus ça va aller puis plus ça va être comme ça...parce que les jeunes ils n'ont plus de...ils ont moins pas plus...ils ont moins d'appartenance....

Mp : Monétairement ça va être plus payant...parce que les jeunes...ce qui arrive... on entend des nouveaux des fois...comment ça paye?...on entend ça souvent....mais moi je dis que le gars qui demande ça...ce n'est pas logique. Mais il y en a qui disent que c'est la mode...c'est la norme...tu demandes c'est quoi l'ouvrage en premier puis après ça tu t'informes...c'est pour ça que je dis la mentalité...change là...

Ils ajoutent qu'ils ont une mentalité différente quant à la qualité de vie et ne veulent pas faire les heures de travail supplémentaires nécessaires à l'effcience de cette profession.

XMm : ... c'est quelque chose qui va être dure, qui va être très difficile dans le futur parce que, comme je vous disais tantôt, ça revient à la qualité de vie des gens, les gens sont beaucoup, beaucoup plus exigeants au niveau de la qualité de vie.

En outre, les nouvelles réalités tant personnelles que familiales des nouveaux contremaîtres semblent poser problème aux participants. En exemple, le manque de disponibilité au travail que ce soit à cause des enfants, des séparations ou des burnout n'est pas compris ni accepté par les participants. Pour certains, c'est irréal de penser qu'on puisse avoir un horaire de travail précis lorsqu'on travaille dans un département des travaux publics d'une municipalité. Pour eux, cela crée un climat qui ne peut être basé sur la confiance et l'entraide car ces personnes peuvent être absentes du travail à tout moment.

XMm : j'avais de la...au niveau des contremaîtres j'avais de la disponibilité...mais aujourd'hui un contremaître, que son épouse travaille puis qu'il a 3 enfants...c'est quelque chose...puis là il y a toutes les choses...tout

en ligne de compte...tout peut rentrer en ligne de compte...les séparations puis tout ça là...la séparation qui arrive chez un contremaître puis qu'il part...il n'avertit pas lui...il part puis il s'en va...il part, il est en burnout ostination puis il part 1 mois, 1 mois et demi puis ça ...on vit ça...aujourd'hui, avant ça on ne voyait pas ça...

Maintenant, au fil des propos des participants, on perçoit aussi qu'il y a actuellement de nouvelles réalités qui rendent parfois les liens de proximité plus difficiles à créer entre les participants et les nouveaux contremaîtres. En exemple, les relations interpersonnelles qui nécessitent de se parler et de discuter dans le cadre des opérations semblent s'être modifiées au fil des années et leur demandent beaucoup plus de diplomatie.

TGp : aujourd'hui c'est critique, il faut que tu sois beaucoup, très diplomate là quand tu parles à quelqu'un...il y en a qui ne veulent pas que tu leur parles en avant d'une autre personne, ils veulent que tu leur parles tout seul...Il y en a d'autres, la seule façon qu'ils comprennent, c'est quand tu leur dis en avant des autres...là il faut que tu sois capable de détecter le gars qui est capable de le prendre de se le faire dire en avant des autres puis l'autre qui n'est pas capable de le prendre...

De plus, selon leur expérience, certains ont de nombreuses réserves quant à la capacité des contremaîtres plus jeunes à gérer des équipes de travailleurs syndiqués, à être fermes lors de décisions disciplinaires ou être en mesure de dire non dans certaines circonstances.

XTGm : On sait que nos jeunes, on les a gâtés, ça fait que je ne pense pas que, je pense que ça va être une denrée qui va être difficile à... Bien, comme je vous dis, au point de vue de travailler avec du personnel, gérer du personnel, avoir des mentalités différentes, des sanctions puis des choses de même, je pense qu'il faut avoir le tempérament qui va avec ça. Je pense que ce n'est pas donné à tout le monde, pour en avoir vu passer plusieurs depuis les dernières années, là, qui ont essayé puis que ça n'a pas fait, d'avoir des contraintes familiales, de ne pas être capable de donner des sanctions ou de dire non, parce qu'il faut que tu dises non de temps en temps. Parce qu'on sait que nos cols bleus, peu importe où ils sont, ils ont des conditions de travail qui sont toujours bonnes, mais la personne humaine étant ce qu'elle est, elle veut

toujours avoir mieux, même si elle sait qu'elle est bien, elle veut toujours avoir mieux, donc elle demande beaucoup. Moi j'ai toujours dit que des contremaîtres, c'est des pères de familles.

En somme, la majorité des participants perçoivent que leur organisation vivra des difficultés tant à embaucher que retenir des travailleurs de qualité, capables tant de faire exécuter avec efficience le travail par les cols bleus que d'accomplir les tâches et responsabilités qui incombent à un contremaître actuellement. Ils croient qu'il y aura une pénurie de contremaître à moins que leur organisation s'adapte à la réalité et aux demandes des nouvelles générations de travailleurs. Plusieurs croient que cette profession va à la dérive car il va y avoir un manque de main-d'œuvre qualifiée et que, du fait que leur organisation ne prévoit rien à cet égard, elle devra octroyer le travail à des entreprises privées.

Gp : Bien il va y avoir un manque...il va y avoir un manque de main-d'œuvre ou il va falloir qui, va falloir qu'ils trouvent des nouvelles méthodes : soit donner plus à contrat...soit d'organiser les...les...réorganiser l'ouvrage...ou de faire plus de cédules de travail, de quarts de travail parce qu'à un moment donné il va manquer de monde....Les jeunes ne veulent plus faire « d'overtime »... c'est plus axé sur la famille...toutes les municipalités sont rendues avec des politiques familles-ainés... plus ça va aller moins il va y avoir de main-d'œuvre pour faire la « job »... Ça a beaucoup changé...c'est pour ça qu'avec les vieux qui s'en vont...ça va être de plus en plus dur d'avoir du monde...

XPm: C'est la même affaire...de plus en plus les gens qui rentrent...sont plus, eux-autres...des heures supplémentaires ils n'en veulent pas... « regarde, nous autres on a des loisirs, on a une famille...on...»...ça va être encore plus dur de gérer les horaires

Pour d'autres, l'arrivée de nouveaux contremaîtres détenant plus de formation qu'eux les insécurise et les amène parfois à discréditer leurs propres savoirs. De plus, ils expliquent que souvent, lorsqu'ils n'ont pas œuvré au sein du milieu des travaux publics ou qu'ils ont un niveau d'étude supérieur, le langage utilisé pour

communiquer entre eux n'est pas similaire. Ceci les empêche de se comprendre et crée un fossé difficile à franchir afin de permettre la transmission des savoirs.

TGm : Donc ils vont chercher des gens qui ont une bonne compétence... intellectuelle ou je ne sais pas comment on peut dire ça...ils ont de l'école...ils ont beaucoup d'école...ils vont chercher des gens qui sont...qui sont bons...mettons....dans l'informatique... qui sont...il leur manque juste un peu d'expérience terrain pour être des dirigeants c'est ça... je pense qui est le plus dur sur la formation...(rires)...car lorsqu'ils viennent avec nous autres...ils se sentent comme intellectuellement plus forts que nous...puis c'est ça qui fait que...il y a...il y a... on dirait qu'il manque de compat...comme...c'est pas compatible là...lé...lé...parce que moi je ne suis pas in...j'ai pas fait d'université par contre avec l'expérience que j'ai c'est sûr que...ces gens-là qui sortent d'école ou qui arrivent qui connaissent absolument rien...il faut qu'ils soient capables de communiquer avec moi... s'il n'est pas capable bien là il a un défaut...il a un défaut là...

Ces perceptions peuvent parfois se cristalliser en un rejet de ceux qui n'ont pas d'expérience de travail soit en tant que col bleu ou contremaître dans une municipalité.

TGp : puis il y en a d'autres, les jeunes, les nouveaux jeunes...qui arrivent ici... Premièrement ils n'ont pas travaillé, ils n'ont pas travaillé les nouveaux qu'on a, ils n'ont pas travaillé...moi j'ai toujours dit que la...un contremaître en tout cas, qui vient de la base ça fait toujours un meilleur contremaître mais il faut qu'il ait travaillé pas seulement un an... (rires).

Pour d'autres, ce sont certains comportements et/ou attitudes, qu'ils identifient aux plus jeunes, qui creusent un fossé qui ne permet pas la transmission des savoirs. Ils les perçoivent comme étant des individualistes, peu réceptifs et attentifs aux conseils que peuvent leur donner leurs pairs plus expérimentés afin de prévenir certains problèmes.

TGp : ...mais moi je...je trouve que la relève qui vient par derrière nous n'est pas attentive...elle n'est pas attentive à ce qu'on, à ce qu'on dit...Ils vont plus aller...vouloir le faire par eux-mêmes puis moins écouter...ils vont ... autrement dit ils vont prendre l'expérience à mesure qu'ils vont rentrer dans

les problèmes...tandis que s'ils nous écouterait peut-être qu'ils sauverait des problèmes(...)...ce n'est pas parce que tu viens de rentrer contremaître là que tu peux envoyer « promener » tout le monde...parce que tu peux avoir besoin de nous autres là...ce n'est pas sûr qu'on va te dire oui après là... faut que tu fasses attention...

XGp: Je dirais l'individualité...il y a beaucoup d'individualisme maintenant...je crois même dans les travailleurs, il fait son affaire...bâdre toi pas avec les autres puis... ça je pense qu'il y en a...on en voit de plus en plus, je remarque ça sur les jeunes...je sais pas pourquoi mais on dirait qu'ils sont plus individuels...moi je fais mon affaire, dérange-moi pas, fais tes affaires toi puis ... ça va bien aller.

Lorsqu'il existe tant une incompréhension qu'une différence, entre deux contremaîtres de générations différentes, dans la définition et/ou dans le « comment » chacun doit effectuer son rôle de cadre au sein de la municipalité, cela crée un fossé important entre ces individus faisant en sorte que la transmission des savoirs peut être compromise. Le participant suivant explique clairement ce problème en quelques volets :

Gm : Bon je vous dirais... si je regarde les cadres en général...il y a beaucoup de jeunes... Ce n'est pas clair pour eux autres... leur rôle par rapport à leur niveau de cadre...leur responsabilité de cadre, versus le discours de....est-ce que vraiment tu représentes l'employeur dans ton discours...dans ta façon de faire... avec les...employés, avec le citoyen ...

Selon lui, la fonction de contremaître implique de représenter l'employeur tant au niveau du discours que des actions afin de préserver l'image de la municipalité. Il explique que ce rôle de représentation n'est pas clair pour les jeunes contremaîtres et que parfois leur discours manque de respect envers les citoyens.

Gm : exemple XXXX, .il est jeune, il arrive...puis des fois je suis obligé de lui dire : « Aye, ne dis pas ça au citoyen...ça pas de bon sens ce que tu viens de dire là...tu ne dis pas ça à personne là....admettons, il y a un auto qui passe puis qui nous coupe...il dit : « aye le twit » Tu ne fais jamais une affaire de même...ce sont des jeunes puis eux autres...mais...c'est ça...tu représentes...

De plus, il souligne la difficulté des jeunes à représenter leur employeur lorsque cela implique de diffuser des décisions administratives aux cols bleus. Il explique que leur rôle est de faire circuler ces décisions en gardant en tête de protéger et respecter la philosophie de leur employeur et ce, en démontrant aux employés qu'il adhère à cette philosophie.

Gm : tu es un cadre donc tu reflètes la philosophie de la ville...Au niveau de l'image au niveau....au niveau vraiment de la fonction de cadre. Si tu n'es pas d'accord avec la décision de ton boss, il faut que tu l'appliques puis il ne faut pas tu ailles voir les gars puis leur dire « ah ce n'est pas de ma faute les gars, c'est le boss qui veut ça... »

Les participants perçoivent de plus que les jeunes, que ce soit ici tant chez les contremaîtres que les cols bleus, arrivent avec des valeurs différentes notamment celles de défier l'autorité. Ils expliquent que les jeunes veulent comprendre en détail le travail à effectuer et les raisons de l'effectuer ainsi et ce, en argumentant et en posant une multitude de questions que les participants jugent inutiles.

XGp: Mais de...de toute leur expliquer...pourquoi...je veux dire...un petit peu...comment je pourrais dire...la façon de faire c'est...l'approche c'est...avant on disait...tu fais ça....fais-le de même...comme ça, comme ça...puis c'est ça qu'on veut...maintenant faut tout expliquer pourquoi on le fait...puis ça draine...moi je trouve que c'est très drainant puis là les gens disent... « bien pourquoi on ne le fait pas de même...le faire de même... » Donc là on continue... « bien on ne le fait pas de même...à cause de telle situation ça, ça, ça... » C'est sûr, il peut apprendre plus mais je trouve que, point de vue contremaître ou ... c'est plus drainant, ça tire plus d'énergie...

À contrario, en ne niant pas les problèmes cités jusqu'à maintenant, pour quelques-uns des participants, ces générations de travailleurs, souvent plus scolarisées, peuvent amener renouveau et amélioration des processus. Pour eux, le compagnonnage avec ces travailleurs ne semble pas problématique et ils vantent le potentiel et les nombreuses connaissances des plus jeunes notamment en informatique. À ce titre, certains notent que c'est en partageant et en mettant en commun les connaissances de



chacun qu'ils arrivent à mettre en œuvre de nouvelles façons de faire au sein de leur département.

XMm : Nous sommes bien ouverts à ces nouvelles façons là...Puis là les nouveaux contremaîtres sont arrivés avec des nouvelles têtes, des nouvelles idées puis on a greffé ça au travers de tout ça puis ... ça leur a permis d'apprendre aussi parce que c'est la plus belle façon...

En somme, les résultats révèlent que tous les participants, peu importe le type de municipalités et leurs caractéristiques sociodémographiques, entretiennent des jugements dépréciatifs à l'égard des nouvelles générations de travailleurs. Entre les nouveaux opérateurs et les contremaîtres, il semble aussi y avoir un fossé qui ne favorise pas la transmission des savoirs au sein du département. En ce qui a trait spécifiquement aux nouveaux contremaîtres, les participants ne semblent pas toujours en accord avec leurs comportements et leurs attitudes manifestées dans le cadre de leurs rôles et responsabilités liés à la fonction.

Des liens peuvent être établis entre ces résultats et ceux issus des travaux en ergonomie de Cloutier et *al.* (2002) qui expriment qu'un climat de travail favorable à la transmission est basé sur la confiance et l'entraide collective. D'autres liens peuvent être faits avec les travaux de Delay (2002) dont les résultats mettent de l'avant que les jugements dépréciatifs des travailleurs plus âgés vis-à-vis des plus jeunes sont des obstacles majeurs à la transmission des savoirs notamment lorsque les plus jeunes peuvent accéder plus rapidement que leurs aînés à des postes valorisés et convoités dans l'entreprise ou encore lorsqu'il existe une possible concurrence entre les jeunes travailleurs et les anciens appelée aussi « lutte des places.

Une analyse synthèse de tous les résultats de la présente section présentée à la section suivante, permettra de mettre en évidence que certains facteurs ont une influence sur les conditions de transmission au sein des organisations.

### 4.3 Analyse-synthèse de la section précédente

Cette section résume les facteurs qui influencent les conditions de transmission au sein des organisations. Jusqu'à maintenant, de nombreux facteurs ont pu être répertoriés et ceux-ci peuvent être regroupés sous l'une et/ou l'autre des composantes du modèle systémique présenté à la figure 2.4. Comme écrit précédemment, ce modèle est une représentation de l'environnement particulier dans lequel évolue le cadre intermédiaire de proximité d'une municipalité. De plus, il permet de visualiser les conditions pouvant potentiellement influencer la transmission des savoirs professionnels qui, elles, ont été répertoriées au Tableau 2.2. Ces conditions de transmission, subdivisées en conditions organisationnelles, sociales, physiques et techniques, et enfin personnelles, sont les sous-systèmes investigués dans cette étude.

Cette section concerne deux grands groupes de facteurs ainsi qu'à un facteur prédominant parmi les conditions sociales, qui ont émergé de l'analyse des résultats. Ceux-ci étaient récurrents dans les propos des participants et avaient une incidence favorable ou défavorable sur les conditions de transmission des savoirs professionnels au sein de leur organisation.

Le premier grand groupe de facteurs, soit le climat de travail, est en lien avec la structure organisationnelle qui est sous forme tridimensionnelle de même qu'avec la gestion en ce qui a trait à la fluidité de l'information, aux fusions municipales, à la santé et sécurité au travail et à la viabilité hivernale. Chacun de ces éléments peut être considéré en tant que condition organisationnelle possédant des facteurs qui influencent le climat de travail.

En premier lieu, on constate que la forme tridimensionnelle de la structure hiérarchique est encore présente au sein des propos des participants et devient ici un facteur affectant le climat de travail. Cette forme de structure, vue auparavant comme une contrainte (voir 4.1.1.2) et comme une particularité d'une organisation publique (voir 4.1.1.3), semble ici en lien avec la composante clarté du rôle de l'habilitation

psychologique (4.1.1.5). Si à cet égard l'analyse révèle à nouveau une certaine ambiguïté vécue par les participants de par la forme de cette structure, l'accent est mis ici sur le fait que cette ambiguïté ne leur permet pas toujours de savoir qui dirige leur département ainsi que de préciser leurs responsabilités et limites face aux attentes parfois différentes de ces multiples dirigeants. Cette forme de structure organisationnelle crée un manque de cohésion et de consensus concernant les attentes et les objectifs, et amène parfois à ne pas toujours savoir à qui référer dans certains contextes. Ces résultats confirment ceux de Mispelblom Beyer (2010, p.97-98) qui, lui, cite ceux de Zarifian (2003) pour expliquer qu'une entreprise publique où il existe une « double centralisation » de par deux structures différentes amène la question « Quelle autorité le cadre doit-il respecter de façon prioritaire? ». Il ajoute que « certains encadrants regrettent, en dénonçant un « état d'autarcie » dont ils se passeraient bien, tandis que d'autres en profitent pour agrandir leur champ de manœuvre, car une direction à plusieurs têtes contrôle souvent plus mal qu'une à tête unique » (Mispelblom Beyer 2010, p.97-98).

Les participants vont donc dans le même sens que ces auteurs car ils indiquent que chacun peut agir de façon isolée et à sa façon en fonction des demandes et des attentes mouvantes de l'un ou de l'autre de ces dirigeants. De plus, en considérant les résultats de Gillet (2005, 2009, 2010), on peut penser que, dépendamment de leur propension à se situer soit au plus près des dirigeants ou des opérateurs, chaque contremaître peut interpréter différemment les attentes de ces dirigeants. Ce manque de consensus et d'unité dans les façons de faire a des impacts sur le climat de travail car il crée parfois des dissensions et des conflits entre les contremaîtres menant même à la formation de clans au sein des départements. Ces dissensions font en sorte qu'il devient difficile d'établir un climat de travail basé sur la confiance et propice au partage, à la discussion et conséquemment à la transmission des savoirs. De plus, selon eux, il s'avère quasi impossible de transmettre des savoirs relatifs à ces situations conflictuelles à des nouveaux contremaîtres car elles sont uniques et elles

comportent de prendre en considération et d'interpréter rapidement une combinaison d'éléments contextuels afin de ne pas amplifier les conflits, d'en créer d'autres tout en étant en mesure de savoir se protéger pour garder son pouvoir d'autorité et sa légitimité auprès des opérateurs. Leurs propos vont dans le sens de la littérature car au sein de plusieurs recherches dont celle de Cloutier et al. (2002), le climat de travail basé sur la confiance est une condition favorisant la transmission des savoirs.

Par la suite, la fluidité de l'information est le deuxième facteur identifié comme affectant le climat de travail et donc les conditions de transmission. Au sein des organisations, les réunions et l'informatique sont des moyens devenus usuels permettant que les informations et les attentes des dirigeants circulent au sein des organisations. En ce qui a trait aux réunions, les résultats mettent en évidence que celles-ci, au sein des départements des travaux publics, n'ont pas toutes la même fréquence et que parfois, cette fréquence, n'est pas toujours respectée par les dirigeants. La raison majeure invoquée par ces derniers pour reporter une réunion est souvent le manque de temps disponible. De plus, tant la forme que les points à l'ordre du jour de ces réunions ne permettent pas toujours de discuter des problèmes vécus spécifiquement par les contremaîtres. Le report fréquent de celles-ci fait en sorte que les points à l'ordre du jour sont établis par les dirigeants selon l'urgence qu'ils accordent aux problèmes vécus globalement au sein du département. Ainsi, ces réunions ne favorisent pas l'expression de commentaires ni l'implication des contremaîtres et elles visent à diffuser les décisions départementales ainsi que les attentes et les objectifs de l'organisation.

Comme vu à la sous-section 4.1.1.1., la fonction du contremaître comporte différents rôles notamment celui de traducteur des attentes organisationnelles auprès des opérateurs. Le fait de ne pas pouvoir participer activement lors de ces réunions amène les participants à n'être que des relayeurs des attentes organisationnelles mais celles-ci peuvent être comprises et interprétées distinctement d'un contremaître à l'autre et

cela peut créer, comme pour la gestion tridimensionnelle, des incohérences lors de la mise en œuvre sur le terrain. De plus, le fait qu'on les confine dans un certain « silence » les amène à penser qu'on ne désire pas connaître leur avis et leurs savoirs expérimentiels. Toutefois, ils perçoivent que leurs dirigeants les laissent autonomes face aux moyens qui seront choisis et déployés afin de mettre en œuvre ces attentes lors des activités se déroulant sur le terrain. Malgré qu'il existe de légères distinctions entre les types de municipalité, cette perception peut ici être mise en lien avec les résultats de la sous-section 4.1.1.5 qui étudie les facettes autonomie et mise à profit des compétences de l'habilitation psychologique.

Les résultats permettent aussi de constater que c'est une minorité de municipalités où ont lieu des réunions départementales qui permettent aux contremaîtres et aux opérateurs d'être les maîtres d'œuvre des points prévus à l'ordre du jour et où, surtout, ils peuvent partager et discuter de certaines situations vécues à même le terrain. Pour la majorité des organisations, selon les problèmes et les aléas des journées, les rencontres entre contremaîtres ont plutôt lieu dans le couloir, de façon informelle. Dans ces cas, souvent certains contremaîtres ne peuvent être présents et ceci fait en sorte que plusieurs ne peuvent être mis au fait des informations qui circulent lors de ces rencontres fortuites. Cela crée donc des disparités entre les contremaîtres en ce qui concerne les meilleures pratiques à mettre en œuvre lors de la gestion des opérations tout en faisant en sorte que les savoirs sont répartis différemment au sein des organisations. De plus, comme plusieurs études le démontrent dont celle de Cloutier et *al.* (2002, p. 147) les problèmes et les aléas sont source de développement professionnel car ils permettent de verbaliser, de discuter et de remettre en question les façons de faire de chacun afin de trouver les raisons à la source des problèmes et de les résoudre.

Il semble donc être à l'avantage de l'organisation et de tous les contremaîtres qu'ils aient accès à des réunions formelles leur permettant de mettre en commun tous ces

apprentissages faits lors de ces réunions informelles. D'ailleurs, les résultats quant aux réunions axées sur la gestion des règles de santé et sécurité et celles axées sur la gestion de la viabilité hivernale démontrent que l'implication des participants favorise le climat de travail car ces réunions deviennent des lieux de convergence où des liens s'établissent entre les contremaîtres. De plus elles permettent de faire des avancées significatives dans ces domaines tout en étant capable, d'une voix unifiée, de faire comprendre les attentes des dirigeants aux opérateurs et, de surcroît, elles favorisent le développement professionnel des participants.

Enfin, le dernier point concernant la fluidité de l'information est en lien avec l'informatisation des processus de gestion. Ce point réfère notamment aux difficultés qui émanent d'un contexte de travail qui a évolué depuis quelques années et qui tient compte de plus en plus de la productivité des départements des travaux publics et qui a été analysé notamment à la sous-section 4.1.1.4. On peut faire ici des liens avec un certain fossé existant entre les participants et les nouvelles générations de travailleurs exposé à la sous-section 4.2.3.1. Selon eux, les nouvelles générations détiennent les connaissances pour travailler avec l'informatique et préfèrent demeurer au bureau plutôt que d'aller sur le terrain avec les opérateurs. À cet égard, quelques fois en faisant référence à leur âge, les participants, peu importe le type de municipalité, ajoutent que l'informatique déshumanise les rapports entre les personnes tout en augmentant leurs tâches liées à la bureaucratie. Plusieurs avouent se sentir malhabiles avec ces instruments et, malgré des formations, ils se rebutent à les utiliser dans le cadre de leur fonction.

Ensuite, les propos des participants insistent sur trois formes de gestion qui, selon leur perception, influencent le climat organisationnel : la gestion des fusions municipales, la gestion de la santé et sécurité au travail et la gestion de la viabilité hivernale. La première comporte une particularité liée au contexte d'une organisation municipale québécoise : les fusions ont été imposées par le gouvernement. De cette



réalité émane le fait que les municipalités n'ont pu effectuer un quelconque processus afin de se préparer à ce changement organisationnel majeur et n'avaient donc pas nécessairement le désir d'effectuer ce changement. La résultante est que la majorité des organisations rencontrées pour ce mémoire semblent avoir eu des difficultés à rendre effective cette fusion. Les dirigeants, peut-être en ayant perçu les problématiques inhérentes à ce processus, ont donc choisi de maintenir un certain statu quo et encore aujourd'hui certaines fusions ne sont effectives que sur papier. Arrondissements qui travaillent de manières différentes, lien d'appartenance à la « nouvelle » ville inexistant, conventions collectives qui ne sont pas unifiées, opérateurs qui ne veulent pas œuvrer sur « l'autre territoire » et roulement de personnel ne sont que des exemples de la « non » fusion de ces municipalités. À l'aide de moult exemples, les participants disent vivre de grandes complexités quant à leurs rôles et peinent à maintenir un climat propice à l'efficiencia du département. Un seul participant souligne que cette fusion a été bénéfique pour son organisation. Il exprime que tous ont été mis à contribution afin de réaliser cette transition et que cela a contribué au développement organisationnel car plusieurs projets ont émané de ce partage d'expertise.

À contrario, les deux autres formes de gestion se distinguent en provenant de l'interne de par des problèmes ou des projets liés spécifiquement aux opérations des départements des travaux publics. Voulant résoudre ces problèmes ou mettre en œuvre ces projets, les dirigeants ont mis à contribution toutes les strates hiérarchiques œuvrant au sein de ces départements qui détenaient des savoirs techniques. On peut faire ici un lien avec la sous-section 4.1.1.5 qui analyse les perceptions des participants quant aux facettes clarté du rôle et mise à profit des compétences de l'habilitation psychologique. Selon les participants, leur participation active dans ces situations a permis de développer des liens entre contremaîtres, entre départements et entre arrondissements tout en leur permettant de se développer professionnellement notamment par les échanges. Ces espaces de socialisation ont aussi permis de créer

une cohésion entre les contremaîtres au sein des départements afin de répondre aux attentes des dirigeants en ce qui concerne spécifiquement la gestion des opérations.

Le deuxième grand groupe de facteurs étudié regroupe la gestion et la planification de la main d'œuvre dans le cadre des départs à la retraite des contremaîtres ainsi que la formation des nouveaux contremaîtres vue selon les participants. Ce grand groupe est perçu par les participants comme « le cœur et au cœur » du problème lorsqu'on étudie la transmission des savoirs professionnels dans le cadre des départs à la retraite. Comme l'expriment avec pertinence certains participants, si l'organisation n'engage personne avant le départ à la retraite d'un contremaître, il ne peut y avoir de transmission de cette personne vers la relève.

Selon la majorité des participants, il n'y a pas de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre au sein de leur organisation car actuellement les départs à la retraite se déroulent sans que les savoirs du futur retraité aient été répertoriés ou transmis à la relève. Avant les départs, aucun processus ne semble mis en œuvre afin d'identifier et de connaître quels sont les savoirs critiques de cet individu. De plus, il ne semble pas exister une quelconque stratégie offrant diverses options d'organisation du temps de travail afin de valider si les futurs retraités peuvent demeurer en poste plus longtemps et s'ils veulent transmettre leurs savoirs que ce soit en travaillant à mi-temps ou à contrat durant un certain temps. Par contre, on peut penser que quelques organisations ont débuté une réflexion quant à la gestion de la main-d'œuvre car quelques participants soulignent que leur organisation a commencé à développer et à mettre en place des stratégies visant à accueillir et à intégrer un nouvel employé.

Certains participants expliquent que parfois, le fait qu'il n'y ait pas d'embauche avant un départ ne signifie pas qu'il existe un manque de prévision de la part de leur organisation mais qu'il n'y a pas de candidat tant à l'interne qu'à l'externe qui soit intéressé à obtenir ces postes. Par contre, pour plusieurs, cette situation est issue d'une méconnaissance et d'une non reconnaissance de la part des dirigeants à l'égard

de cette fonction et de ses rôles au sein de leur organisation. Selon eux, celle-ci n'a aucune valeur à leurs yeux et conséquemment, les individus qui œuvrent dans cette fonction sont interchangeables. Certains ajoutent que cette difficulté à recruter provient aussi de la méconnaissance et des jugements dépréciatifs de la population à l'égard des travaux publics. Les participants se disent affectés par ces situations car, selon eux, des savoirs critiques sont perdus et que, de cette perte, peuvent résulter des problèmes qui pourraient coûter très cher tant à l'organisation qu'aux citoyens.

Ici, les municipalités ne sont pas les seules au Québec à ne pas agir en ce sens. Une recherche du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec (2011, p.13) portant sur le vieillissement de la main-d'œuvre spécifie que le Québec doit agir rapidement pour changer la donne à ce sujet. Celle-ci explique que

l'organisation du travail est, selon de nombreux observateurs, l'un des aspects les plus négligés de la gestion des entreprises privées et des institutions. Elle constitue un élément clef de la participation au marché du travail et de l'intérêt des travailleurs d'y demeurer plus longtemps. L'absence souvent remarquée de reconnaissance des employés et de préoccupations à l'égard de leurs conditions de travail expliquerait un certain épuisement des travailleurs ou leur désabusement à l'égard de leur emploi, ce qui les inciterait à prendre leur retraite dès qu'ils estiment en avoir les moyens financiers, si modestes soient-ils. Parallèlement aux campagnes de valorisation des travailleurs expérimentés, les employeurs devront être incités à réaliser un exercice de gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre.

Par la suite, les résultats sont intéressants car ils permettent de connaître la vision des participants quant aux caractéristiques que devrait posséder la relève des contremaîtres. Une de ces caractéristiques a été mentionnée par tous les participants et fait référence à la crédibilité qu'on accorde à cet individu ainsi qu'au jugement qui l'amène à prendre de bonnes décisions en tenant compte de tous les éléments contextuels. Ils expliquent que cette crédibilité permet, à l'interne, d'être respecté et écouté tant par les employés les dirigeants que les élus. Ils soulignent aussi, qu'à l'interne, pour qu'on octroie cette caractéristique à une personne, elle doit être en

mesure de respecter et de communiquer adéquatement avec tous les intervenants. Il faut réitérer ici que, peu importe la taille et l'endroit où le participant se situe dans la province, les participants ont en tête un portrait type quasi identique du candidat qui pourrait les remplacer.

En lien avec ces caractéristiques, les participants sont en mesure de donner une durée potentielle de la formation qui devrait être effectuée auprès de la relève afin que celle-ci puisse devenir efficiente dans la fonction de contremaître. La durée minimale de cette formation est d'une année pour la majorité des participants et elle est supérieure pour les participants qui ont de l'expérience soit en accompagnement ou en formation de la relève au sein de leur organisation. Il faut noter que cette formation, qui selon les participants doit s'effectuer sur le terrain, est quasi identique à celle qui leur a permis d'acquérir leurs savoirs professionnels. L'étude de Delay et Huez-Levrat (2006, p. 41) démontre que les travailleurs identifient la durée de l'apprentissage pour devenir un travailleur expérimenté selon deux seuils. Le premier correspond à l'apprentissage des gestes techniques et il est relativement bref. Le second réfère à la capacité de « faire face » aux situations particulières et il est beaucoup plus long. Les participants faisaient référence particulièrement à ce dernier lorsqu'ils évaluaient la durée de la formation de la relève.

Lorsque les participants sont invités spécifiquement à expliquer leur processus de transmission des savoirs professionnels liés à la viabilité hivernale, ils ne le font pas explicitement. En premier lieu, ils disent qu'il est particulièrement difficile de transmettre ces savoirs car, d'une part, ils sont complexes et sont en lien avec des contextes mouvants et, d'autre part, ils supposent de prendre en considération de multiples facteurs liés à la « météo routièrè » qui elle est en lien avec les spécificités et la configuration de leur territoire. De plus, interrogés quant au processus de transmission qu'ils emploient ou emploieraient auprès de la relève, les participants n'étaient pas capables dans le cadre de l'entrevue de verbaliser tant le processus que

les étapes qui sont sous-jacentes à la mise en œuvre de ce processus. S'ils devaient effectuer cette formation après de la relève, les participants expliquent que leur stratégie serait de s'assurer que l'apprenant les accompagne sur le terrain, qu'il les observe, les écoute et leur pose des questions afin qu'ils leur transmettent in situ ces savoirs. En somme, ils expliquent n'avoir jamais réfléchi avant l'entrevue à ce processus et ceci présuppose qu'il n'y a pas de stratégie organisationnelle prévoyant de protéger et préserver la mémoire organisationnelle malgré les départs à la retraite.

Enfin, cette section a aussi analysé le facteur prédominant qui affecte spécifiquement les conditions sociales entre les participants et la relève. Elle fait état des perceptions des participants quant aux nouvelles générations de travailleurs lorsqu'ils envisagent l'avenir de leur profession. Il faut spécifier ici qu'aucune question n'était prévue à cet effet et que, dès le début de l'entrevue, les participants faisaient référence à une certaine incompatibilité entre leur façon de voir la profession et celle que semble avoir les nouvelles générations de travailleurs. Que ce soit notamment au sujet des comportements, des attitudes ou de la mentalité, les participants croient que les nouveaux contremaîtres ont et/ou auront des difficultés à effectuer cette fonction et ses rôles avec efficience. D'ailleurs, les participants perçoivent même cette relève quasi à l'opposé du candidat « idéal » qui possède les caractéristiques énumérées précédemment.

## CONCLUSION

Au début de ce mémoire, on a pu constater que plusieurs entreprises québécoises et particulièrement celles qui ont des travailleurs œuvrant dans le secteur des métiers spécialisés, sont sur un pied d'alerte avec le départ massif à la retraite des baby-boomers et la pénurie de main-d'œuvre annoncée. Quelques-unes ont commencé à prendre les mesures nécessaires pour garder en emploi ces employés même après l'âge de la retraite et ont de plus mis en place des dispositifs visant la transmission des savoirs critiques de ces travailleurs. Par contre, la majorité des organisations, tant publiques que privées, n'ont pas encore pris ce virage en ce qui concerne leur gestion organisationnelle et ceci peut les amener à subir une perte quant à leur compétence globale et à leur mémoire organisationnelle (MESS, 2011 ; MREDF, 2012).

Considérant ces effets potentiels tout en sachant que leurs départements de la voirie emploient des travailleurs ayant une moyenne d'âge élevée œuvrant au sein des métiers spécialisés, cette recherche s'est intéressée aux organisations municipales du Québec. Cet intérêt provient de plus du fait que ces organisations sont garantes de plusieurs services dits essentiels, destinés à préserver la santé et la sécurité de la population dont notamment celui de l'entretien des routes en période hivernale. À cet égard, il semblait pertinent de mieux comprendre comment sont ou seront transmis les savoirs expérientiels de leurs travailleurs et, plus spécifiquement, ceux de leurs cadres intermédiaires de proximité avant leur départ à la retraite.

La revue de littérature n'a pas permis de répertorier d'études portant sur la transmission des savoirs des cadres intermédiaires de proximité dans une organisation publique québécoise. Il a donc été décidé que cette recherche serait de nature exploratoire, qu'elle viserait à mieux entrevoir, de par les perceptions de ces acteurs,



les facteurs tant personnels qu'organisationnels qui influencent la transmission à leurs pairs de leurs savoirs professionnels liés à la viabilité hivernale. L'angle de recherche viserait ainsi à comprendre les conditions et le processus de transmission et ceci, tout en considérant que certains facteurs, tant internes qu'externes aux sujets, peuvent influencer sur leurs actions. Afin d'atteindre cet objectif, la question de recherche serait formulée ainsi : *Quels sont les facteurs influençant la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale des contremaîtres de la voirie des municipalités du Québec ?*

Dès lors, des recherches, de multiples domaines d'études, portant tant sur la fonction de cadre que sur la transmission des savoirs au sein des entreprises privées, ont servi de base au cadre conceptuel de cette recherche.

Pour ce qui est de la fonction de cadre intermédiaire de proximité, en tenant compte notamment des travaux de Mispelblom Beyer et Bismuth (2009) et de Gillet (2005, 2009, 2010, 2011), il a été exposé qu'elle est, de par sa position professionnelle entre « l'arbre et l'écorce », au cœur de toutes les réformes et réorganisations des entreprises privées et des établissements publics (Mispelblom Beyer et Bismuth, 2009, p.56). Par contre, selon ces auteurs, les nombreux changements des dernières décennies amènent une mutation de cette fonction. Cette transformation hiérarchique crée de nouveaux rôles pour ce niveau d'encadrement et affecte à divers égards l'identité professionnelle de cette population.

En ce qui a trait au processus de transmission des savoirs, les deux définitions suivantes ont été retenues pour décrire la transmission soit celle de Marchand et *al.* (2007, p.4) qui l'exprime ainsi: 1- transmettre un savoir, c'est le rendre disponible et accessible à tout apprenant qui veut en discuter, l'essayer et le critiquer et ce, en mettant en place les meilleures conditions possibles pour qu'il puisse acquérir lui-même ce savoir à l'aide de ses propres ressources. En second lieu, celle de Lejeune

(2005, p.10), qui définit la transmission des savoirs comme « un processus par lequel de l'information utile (ou inutile) se déplace d'une personne à une autre ».

De plus, la revue de littérature a permis d'identifier de nombreux facteurs internes et externes influant, conjointement ou non, sur ce processus. Afin de se doter d'un cadre opérationnel, ceux-ci ont été en premier lieu regroupés dans le tableau 2.2 et, de par leur potentielle interrelation, inclus dans un modèle systémique présenté à la figure 2.4. Ce modèle, regroupe les facteurs externes en conditions organisationnelles, sociales, physiques et techniques et les facteurs internes en conditions personnelles tant du formateur que de l'apprenant. Issu des recherches en ergonomie de Ouellet et Vézina (2008, 2009), ce modèle avait été validé par ces chercheuses lors de leur étude portant sur la transmission des savoirs de formateurs dans une entreprise privée. Ce modèle ainsi que d'autres auteurs qui ont travaillé sur des aspects pertinents à la question de recherche ont donc servi de cadre conceptuel et de cadre d'analyse à cette recherche.

La méthodologie de type qualitative-interprétative et l'outil de recherche, soit une entrevue semi-structurée, ont été utilisés pour la présente étude. Afin de réaliser cette entrevue, un canevas a été produit avec des questions spécifiques ayant trait aux facteurs répertoriés lors de l'élaboration du cadre conceptuel. Ainsi, dans le cadre de cette recherche exploratoire, ce canevas devait permettre de faire un état des lieux notamment des tâches, des rôles, de l'apprentissage et de la transformation hiérarchique de cette fonction, de tenir compte du contexte de travail particulier d'une organisation publique tout en favorisant l'émergence de tout facteur influant sur le processus de transmission des savoirs. Ce canevas d'entrevue a été validé auprès de 2 contremaîtres afin de s'assurer qu'il permettait de recueillir des données significatives.

Afin de recueillir les données, 17 contremaîtres de plus de 45 ans et détenant au minimum cinq années d'expérience dans cette fonction ont été rencontrés dans leur

milieu de travail. Ces participants œuvrent au sein de 15 municipalités qui détiennent des caractéristiques distinctes et sont situées dans plusieurs régions du Québec.

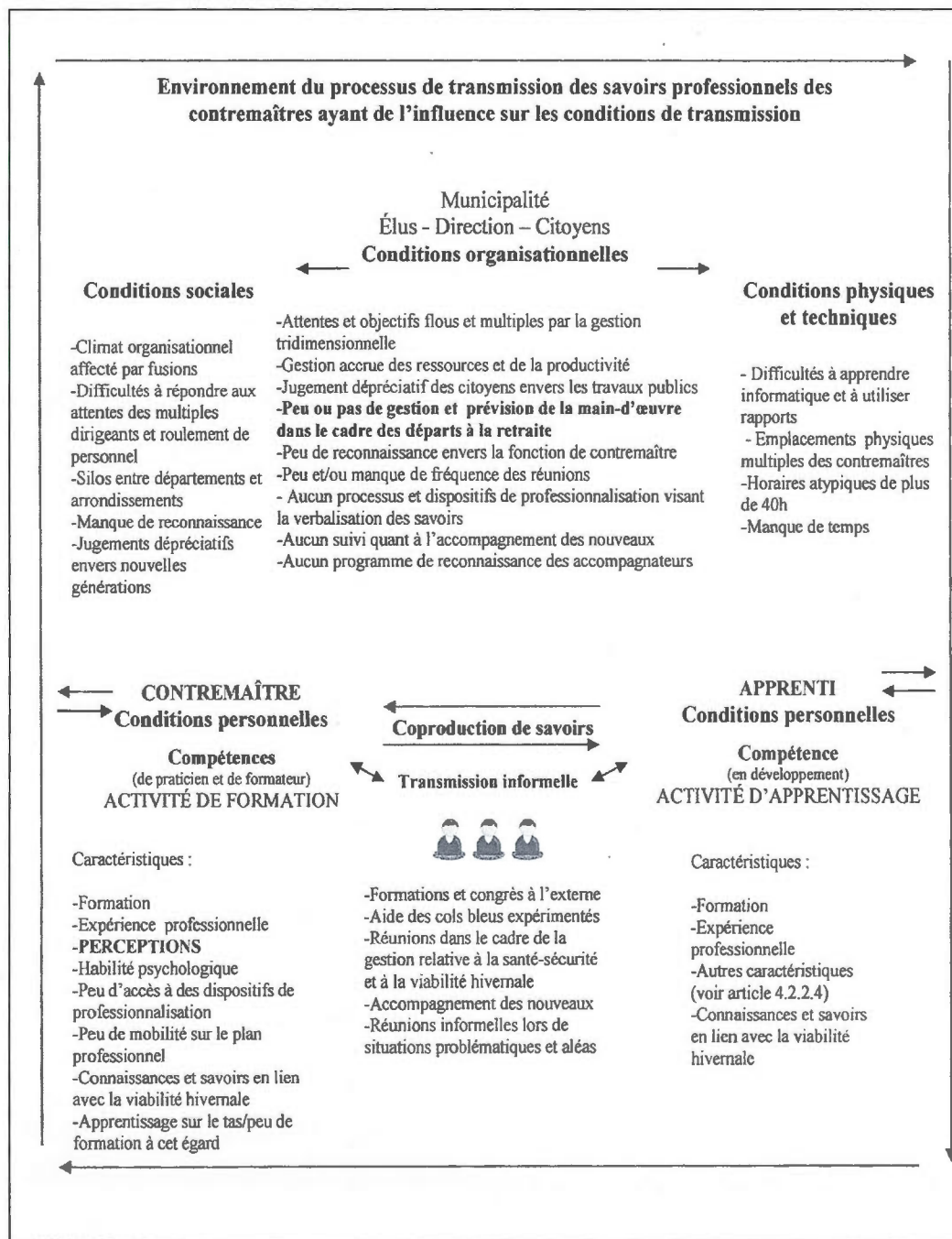
Enfin, la méthode utilisée, soit l'analyse de contenu, a permis une étude approfondie de toutes les données de chaque participant. Par la suite, à l'aide du logiciel Weft-QDA, une analyse thématique transversale des données des participants a été effectuée afin d'établir des arbres thématiques selon les thèmes récurrents.

Maintenant, il semble à propos d'exposer globalement les liens qui peuvent être faits entre tous les résultats de ce mémoire et de voir si ceux-ci permettent de répondre spécifiquement à la question de recherche et ce, selon l'angle évoqué précédemment.

### **5.1 Résumé des résultats**

Afin de résumer ces résultats, la figure 5.1 reprend le modèle systémique présenté à la figure 2.2 et intègre maintenant les principaux facteurs qui ont été mentionnés par les participants et ce, sans tenir compte des caractéristiques particulières tant des organisations que des participants.

Ces facteurs influencent les perceptions des participants qui, elles, ont un impact sur la transmission et la co-production des savoirs liés à la viabilité hivernale. À ce titre, dans la figure 5.1, le facteur « perception » a été indiqué en gras car tous les résultats de ce mémoire sont basés sur les perceptions des contremaîtres. Toutefois, ces perceptions touchent l'ensemble des facteurs de l'environnement du processus de transmission.



**Figure 5.1** Modèle systémique des facteurs influençant les conditions de transmission des savoirs professionnels des contremaîtres au sein d'une municipalité du Québec (inspiré des travaux de Ouellet et Vézina (2008, 2009))

En premier lieu, les résultats révèlent qu'il est en effet possible et peut-être même souhaitable, comme il avait été suggéré au premier chapitre, de voir et d'étudier toutes ces organisations comme étant une seule et même entité. Ainsi, il a été possible de mettre en évidence que la fonction de contremaître de chaque département de la voirie des travaux publics des municipalités participant à la présente étude comporte notamment des rôles et des tâches complexes quasi-similaires d'une organisation à l'autre, que les contremaîtres ne sont pas syndiqués et qu'ils ne vivent pas la précarité de leur emploi et enfin, que la plupart ont subi des fusions municipales dans les dernières années.

De plus, ils permettent de voir qu'il existe bel et bien des facteurs influençant la transmission des savoirs qui sont récurrents et prédominants pour tous les participants rencontrés pour cette étude. Peu importe la région et la taille de chaque organisation, tous les participants ont des perceptions quasi identiques envers notamment la structure organisationnelle qui est de forme tridimensionnelle (élus, dirigeants, citoyens), leur fonction et leurs rôles, l'informatisation des processus, la gestion et la prévision de la main-d'œuvre ainsi qu'envers les nouvelles générations de travailleurs. Mais surtout, leurs perceptions se rejoignent quant aux facteurs qui influencent le processus de transmission des savoirs envers les nouveaux contremaîtres de leur organisation. Par contre, comme il sera vu ultérieurement, il semble exister des différences selon la taille des municipalités en ce qui concerne l'accessibilité à la formation et quant aux opportunités de développement professionnel de ces participants.

En premier lieu, l'exploration du contexte de travail avec les participants a révélé que les municipalités augmentent les objectifs de « productivité » pour les départements de la voirie des travaux publics. Ceci semble générer une certaine compétition entre ces départements et ceux de l'entreprise privée. D'ailleurs, plusieurs municipalités, considérant que le poste budgétaire des travaux publics est très élevé et que la

syndicalisation est lourde à gérer, vont donner de plus en plus de contrats à des entreprises externes plutôt que de faire réaliser les travaux à l'interne. Certains participants déplorent que cette situation démotive parfois les travailleurs et puisse amener à terme une perte d'expertise pour leur organisation. De plus, certaines vont faire appel à des employés temporaires ce qui comporte, pour les contremaîtres, de devoir effectuer de la formation en permanence afin que leur département demeure efficient. Ainsi, cette restructuration augmente les exigences envers les groupes de travailleurs. Elle amène aussi de la compétitivité entre les travailleurs, qui, elle, était quasi absente il y a quelques décennies.

Le contexte de travail des contremaîtres a aussi subi de profondes modifications lors des fusions des municipalités en 2002. Nouvelles structures hiérarchiques, départs de collègues, arrimage des façons de faire entre les travailleurs de chaque ancienne municipalité et un nouvel ordre d'ancienneté ne sont que quelques-uns des éléments qui ont favorisé un climat d'incertitude.

Ce contexte en changement a aussi modifié les rôles des contremaîtres qui disent vivre de multiples contraintes afin de répondre à ces nouvelles attentes tout en tentant de maintenir un climat de travail propice à la productivité. Ils doivent notamment faire exécuter les opérations plus rapidement tout en utilisant et/ou réalisant de multiples rapports informatisés, notamment sur les coûts des ressources utilisées, les temps de travail, les temps de parcours et toutes autres dépenses engendrées et ceci en ne faisant pas abstraction de la motivation des employés et de la notion de service aux citoyens.

Plusieurs de ces changements peuvent être considérés comme des conditions organisationnelles influençant les conditions de transmission des savoirs des contremaîtres. En premier lieu, ils ont une incidence sur les conditions personnelles car ils influencent les perceptions des participants quant à leurs tâches et leurs rôles, affectent leur identité professionnelle bâtie sur leurs savoirs en tant qu'expert-



technicien et ont des répercussions sur les composantes affectant l'habilitation psychologique. De plus, ces perceptions semblent se répercuter sur les conditions sociales d'une part, entre contremaîtres et, d'autre part, entre les contremaîtres actuels et la relève. Il faut ajouter que ces changements ont aussi des impacts sur les conditions physiques et techniques (temps, informatisation des processus de gestion) amenant ici aussi une certaine déstabilisation des contremaîtres face à leur identité professionnelle.

Avant d'aborder le thème de l'apprentissage, rappelons que l'enjeu pour les organisations aux prises avec les départs à la retraite, porte sur l'établissement de modalités de recueil et d'explicitation des savoirs cachés au sein de l'agir professionnel des contremaîtres. À ce titre, il faut réitérer que plusieurs dispositifs de professionnalisation, ayant donné des résultats probants, utilisent la réflexivité et permettent notamment la transformation des pratiques en savoirs (Wittorski, 2007). La plupart de ces dispositifs, dont notamment les séances d'analyse de pratiques ou les groupes de co-professionnalisation, se basent sur les travaux de Schön (1994) qui expliquent que « la capacité de réfléchir sur le savoir en action » ainsi que « la réflexion en action » permettent aux praticiens de formuler et disséquer leurs stratégies d'action et leur façon de concevoir les problèmes et les rôles (Argyris et Schön, 2002).

Ainsi, concernant l'apprentissage de la fonction, les critères de sélection pour l'embauche, le parcours socioprofessionnel et la possibilité ou non de côtoyer les pairs, en particulier lors de formations à l'externe, sont des facteurs qui semblent intervenir sur cet apprentissage par les participants. Il faut noter à cet égard certaines différences selon la taille des municipalités. Ainsi, plus les municipalités sont de petite taille, 1- moins les contremaîtres en place ont d'opportunités d'être en contact avec leurs pairs et; 2- plus ils sont responsables en tout temps de toutes les opérations notamment en période hivernale. Ainsi, le manque de temps et/ou l'impossibilité

d'être remplacés en hiver font en sorte que, d'une part, ces contremaîtres ont moins accès à une offre de formation continue et d'autre part, ils ont peu ou pas de moments disponibles pour interagir avec leurs pairs des autres municipalités. Pour certains, ce manque de contacts avec les pairs peut rendre difficile tant la mise en perspective que la modification des façons de faire en ce qui a trait notamment à la viabilité hivernale. De plus, ceci pourrait créer au final une certaine stagnation des savoirs et favoriserait peu leur conscientisation et leur verbalisation qui, elles, sont nécessaires à la transmission.

Pour tous les participants, leur apprentissage des rôles et tâches de cette fonction s'est déroulé principalement selon la méthode « essais-erreurs » sur le terrain mais aussi pour la majorité, à leur début, grâce à l'aide des cols bleus expérimentés. D'ailleurs, les résultats révèlent qu'il existe bel et bien une coproduction de savoirs ainsi que des processus favorisant leur transmission entre les travailleurs de ces départements mais rien n'est formel, validé et/ou évalué. Actuellement, pour certains, les réunions informelles ou encore les rencontres concernant la santé-sécurité et/ou la gestion de la viabilité hivernale sont les lieux favorisant leur développement professionnel.

En somme, il ne semble pas y avoir de suivi, de formation ou de programme de reconnaissance spécifiques à un quelconque dispositif de professionnalisation visant l'apprentissage et l'accompagnement de la relève, pas plus que de programme de reconnaissance et de valorisation des accompagnateurs. Sans de tels dispositifs de professionnalisation permettant un processus de réflexivité, il semble que les participants aient actuellement de la difficulté à transmettre à la relève leurs savoirs professionnels avec efficience. De plus, nos résultats permettent de constater que, d'une organisation à l'autre, d'un territoire à l'autre et d'un participant à l'autre, les savoirs expérientiels peuvent être très distincts malgré des organisations et des tâches semblables. Il ne semble pas y avoir une personne clé qui détient tous les savoirs stratégiques pour former la relève, parce que ces savoirs sont distribués et non

explicités. Enfin si, comme nous le pensons, tous ces travailleurs expérimentés issus de la même génération prennent leur retraite sous peu, comment s'effectuera alors l'apprentissage des nouveaux contremaîtres?

Si on se réfère au modèle systémique, plusieurs des éléments mentionnés jusqu'à maintenant, sont des conditions organisationnelles qui peuvent avoir des impacts 1- sur les conditions personnelles des contremaîtres (connaissances et savoirs en lien avec la viabilité hivernale et/ou l'informatique, identité professionnelle, manque de reconnaissance, réticences aux changements, etc.); 2- sur les conditions sociales (difficultés à verbaliser donc à faire reconnaître ses savoirs, jugements dépréciatifs face à la relève notamment lorsqu'elle détient un niveau d'éducation supérieure, etc.) et enfin; 3- sur les conditions physiques et techniques notamment par une certaine réticence aux changements (informatique, outils et matériaux pour la viabilité hivernale, etc.).

En ce qui concerne la gestion et la prévision de la main-d'œuvre (GPMO), comme il a été mentionné précédemment, elle est possiblement « le cœur et au cœur » du problème. Entre autre, cette gestion, qui fait référence aux conditions organisationnelles, a comme objectif de mettre en place des processus visant à renouveler les effectifs tout en s'assurant de protéger et développer la mémoire organisationnelle. Rappelons que cette dernière permet à l'organisation de demeurer efficiente et d'assurer la sécurité routière notamment lors des opérations liées à la viabilité hivernale. Afin d'atteindre cet objectif, celle-ci pourrait valider avec ses ressources humaines notamment les dates potentielles de leur départ à la retraite et, de par ces informations, mettre en œuvre un processus qui peut permettre d'identifier leurs savoirs critiques afin de prioriser ces éléments et d'y concentrer les efforts pour qu'ils demeurent au sein de l'organisation. Les résultats permettent de penser que ce processus n'a pas été entamé par la majorité des municipalités.

Ici il faut souligner que ces organisations ne font pas bandes à part. En France, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique œuvrant pour le Ministère de la réforme de l'état, de la décentralisation et de la fonction publique, a procédé à une étude en 2012 afin de regrouper sous un même recueil, les bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie tant en France qu'à l'international. Il y est indiqué que « Dans la fonction publique québécoise, aucune initiative gouvernementale de grande envergure concernant la gestion des âges de la vie n'a encore été mise en œuvre » (MREDF, 2012, p.11).

Mais nos résultats signalent aussi que même s'il existait un programme de GPMO, ce dernier ne pourrait à lui seul annihiler toutes les perceptions des participants quant aux autres facteurs et particulièrement celles envers les nouvelles générations de travailleurs. La question demeure alors : comment favoriser le développement de modalités d'organisation qui favorisent les échanges intergénérationnels?

L'analyse de Delay (2006) amène des éléments de réponses à cette question et va dans le sens des résultats de la présente étude. Elle conclue à l'importance d'étudier la relation entre plusieurs de ces facteurs. Elle ajoute que même si les travailleurs portent des jugements dépréciatifs envers des plus jeunes, « les principaux obstacles auxquels se heurte une mise en œuvre concrète des échanges de savoirs résident plutôt dans les modalités d'organisation du travail, et sont à chercher du côté de la pression accrue des contraintes productives » (Delay, 2006, p. 69).

Tout en tenant compte des conditions organisationnelles, sociales ainsi que physiques et techniques, nos résultats nous permettent de penser que cette analyse ne peut être complète sans y inclure les conditions personnelles. À cet égard, nous avons constaté que certains participants étaient dotés de peu d'estime professionnelle et croyaient qu'ils possèdent peu de savoirs à transmettre aux nouveaux. Cette perception peut provenir notamment de leur peu de mobilité au fil des années ou encore qu'ils croient que leur fonction, tel qu'ils la conçoivent, est sujette à l'extinction. On peut faire ici

des liens avec les recherches déjà mentionnées sur la transformation hiérarchique et une possible identité professionnelle construite sur le mode du retrait et de la résignation ou encore, comme il a été spécifié précédemment sur le type de Gillet (2010) qui se nomme «technico-organisationnel ». Comme cette chercheuse, on peut envisager que cette identité professionnelle rend difficile l'acquisition de nouvelles compétences. Du coup, ceci renforce les perceptions négatives de l'individu envers lui-même et, se sentant menacé, ces perceptions l'amènent à avoir des jugements dépréciatifs envers les nouvelles générations de travailleurs et conséquemment ne facilite nullement une possible transmission des savoirs. On ne peut donc faire abstraction de ces conditions personnelles car elles peuvent intervenir négativement sur les capacités d'apprentissage de ces travailleurs pour un rôle de formateur ou d'accompagnateur mais aussi sur l'identité professionnelle de même que sur le processus de transmission. D'ailleurs, nos résultats révèlent que malgré les bénéfices qui peuvent résulter du processus de transmission tel le sentiment d'accomplissement, les participants sont ambivalents et parfois même réticents à s'y investir complètement. Notre analyse rejoint donc celle de Delay (2006) qui spécifie que « ces comportements ambivalents puisent leurs origines dans une conjonction de facteurs à l'articulation des trajectoires individuelles, des situations de travail et des spécificités des contextes locaux de travail » (2006, p. 69).

En somme, nos résultats révèlent sans contredit que les perceptions des acteurs quant à tous ces facteurs qui influencent les conditions de transmission ne peuvent être soustraites à une analyse complète. Elles peuvent être tant un point de départ qu'un dénominateur commun pour les organisations qui désirent tracer un portrait réel avant la mise en œuvre d'une gestion efficiente de ce processus. L'étude de ces perceptions peut permettre de valider ce qui, au sein de l'organisation, peut entraver ou faciliter notamment l'engagement de ces acteurs-clé à accepter et à s'investir dans un processus visant la transmission de leurs savoirs professionnels. Simplement le fait d'interroger ces personnes permet parfois d'influencer ces perceptions.

Maintenant, afin de formuler sans prétention certaines pistes de travail, certains facteurs qui sont présents dans le modèle systémique présenté à la figure 5.1 seront repris succinctement.

## 5.2 Pistes de travail

Une des conclusions de la présente étude confirme celles de Cloutier et *al.*, 2002 ; Lejeune, 2005 ; Marchand et *al.*, 2007 ; Ouellet et Vézina, 2008, 2009 qui spécifient que « la transmission est un phénomène complexe qui nécessite d'y être préparé, par conséquent il serait important d'accompagner les travailleurs-formateurs dans le développement de compétences pour transmettre leurs savoirs » (Ouellet et Vézina, 2009, p.33). En outre, si l'on considère les conditions organisationnelles suivantes: peu ou pas de GPMO dans le cadre des départs à la retraite, peu ou pas de processus et dispositifs de professionnalisation, aucun suivi quant à l'accompagnement des nouveaux et aucun programme de reconnaissance des accompagnateurs, la première piste de travail suggère : la mise en place de dispositifs de professionnalisation et la reconnaissance formelle de toutes les activités qui permettent tant le développement que la transmission des savoirs critiques de tous les contremaîtres ceci en donnant une priorité à ceux qui prendront leur retraite sous peu, il est suggéré :

- de donner l'occasion aux contremaîtres de verbaliser et de formaliser leurs savoirs à l'aide d'un tiers accompagnateur dans le cadre d'analyse des pratiques telles que pratiquées notamment par Bismuth (2005); Vermersh (2006); Clôt (2008);
- de leur accorder le temps et les moyens nécessaires afin qu'ils effectuent l'apprentissage de leur rôle d'accompagnateur avec efficience;
- de reconnaître et valoriser formellement l'apport de ce rôle pour l'organisation ;



- de reconnaître et valoriser formellement les bonnes pratiques en ce qui a trait à l'accompagnement informel effectué actuellement ;
- d'offrir aux contremaîtres qui s'approchent de la période de la retraite, une marge de manœuvre afin qu'ils puissent se préparer à transmettre leurs savoirs dans le cadre d'horaire plus flexible ou à temps partiel. (À cet égard, afin de prévenir ces situations dans l'avenir, il serait intéressant d'offrir régulièrement à chaque contremaître l'occasion de participer à des séances d'analyse de ses pratiques afin de favoriser sa conscientisation et la verbalisation de ses savoirs critiques).

Comme les résultats de recherche de Cloutier et *al.*, (2002), les activités d'accompagnement des nouveaux employés dans les municipalités se déroulent sur le terrain et donc sur les heures de travail et lors des opérations et ce, sans qu'il y ait des espaces visant soit la réflexion, la planification et/ou le suivi de ces activités. En considérant les conditions physiques et techniques suivantes : manque de temps, horaires atypiques et emplacements physiques multiples des contremaîtres la deuxième piste de travail suggère :

- dans un processus d'amélioration continue, que les organisations mettent en place et encadrent les processus internes visant l'accompagnement des nouveaux dès leur entrée en fonction notamment en évaluant et en faisant le suivi tant de l'accompagnateur que de cet accompagnement.

En considérant qu'il existe une coproduction ainsi qu'une transmission informelle des savoirs dans les départements de la voirie des travaux publics des municipalités et que ces processus se déroulent notamment lors 1- des réunions en ce qui a trait à la gestion des règles de la santé et sécurité au travail et à la gestion de la viabilité hivernale; 2- des situations problématiques et des aléas et 3- des réunions et des formations à l'externe car elles fournissent des espaces de socialisation et de développement professionnel; en considérant aussi que plus la municipalité est petite

moins le contremaître a d'interactions avec ses pairs, la troisième piste de travail suggère :

- de créer davantage des espaces de coopération et de socialisation entre contremaîtres tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'externe;
- de favoriser des rencontres au niveau régional particulièrement pour les petites municipalités.

En considérant les causes multifactorielles (habilitation psychologique, transformation hiérarchique, manque de reconnaissance envers la profession et envers le travail, etc.) des jugements dépréciatifs à l'égard des nouvelles générations de travailleurs et en considérant qu'il est un facteur majeur affectant les conditions sociales. À l'instar de Delay (2006), il est suggéré :

- d'offrir des formations en lien avec les caractéristiques des différentes générations de travailleurs afin de démystifier celles-ci auprès des travailleurs actuels;
- de permettre aux contremaîtres de participer activement à la formation et à l'évaluation de cette relève;
- de favoriser des espaces de socialisation entre ces travailleurs selon la voie qu'ils auront choisie après discussion (ex : une rotation des quarts de travail durant la formation de cette relève).

En somme, cette recherche exploratoire a permis d'identifier de nombreux facteurs qui interviennent sur les conditions de transmission dans les organisations municipales. Il semble pertinent ici d'ajouter que les résultats permettent de penser qu'il risque d'y avoir une perte quant à la mémoire organisationnelle des municipalités si rien n'est entrepris rapidement pour corriger le tir et que cette perte peut potentiellement avoir des impacts sur la sécurité routière au Québec. Très conscients de ces réalités, on ne peut que souligner l'ouverture, le sérieux et la disponibilité des participants quant à cette étude de même que leur grand intérêt

envers ses résultats afin de favoriser la transmission des savoirs dans leur milieu de travail avant leur départ à la retraite.

### **5.3 Limites et pertinence du projet et pistes de recherche**

Une des limites de la présente étude est qu'une seule technique de collecte a été utilisée pour recueillir les données. Ce choix ne permet donc pas la triangulation de celles-ci mais quelques notes manuscrites ont été rédigées afin de faire état des observations effectuées lors de chaque entrevue sans pour autant devenir un journal de bord.

De plus, l'échantillon étant intentionnel quant aux critères des participants, il ne peut être tout à fait représentatif de l'ensemble des 1139 municipalités sur le territoire québécois. En revanche, pour ce qui est du canevas d'entrevue, il n'a subi aucune modification au cours de la recherche, démontrant ainsi une certaine fiabilité.

En ce qui concerne la pertinence de la recherche, ses résultats corroborent ceux de plusieurs études québécoises ayant porté sur le processus de transmission des savoirs au sein des entreprises privées. Par contre, selon notre recension des écrits, cette recherche est pertinente car elle est la première à se dérouler spécifiquement auprès de cette population œuvrant au sein des organisations publiques municipales du Québec.

De plus, bien que cette recherche ait été exploratoire, elle a permis d'identifier moult facteurs qui interviennent sur les conditions de transmission. Certains de ces facteurs ainsi que leur interrelation devraient faire l'objet de recherches plus approfondies. Ainsi, plusieurs pistes de recherche semblent pertinentes à explorer et permettraient de corroborer les résultats quant à certains facteurs qui n'ont été qu'effleurés lors de la présente étude auprès de cette population. À titre d'exemples, la structure de gestion de forme tridimensionnelle, les impacts du manque de reconnaissance envers

cette profession, la transformation hiérarchique au sein des municipalités sont quelques-uns des facteurs qui pourraient faire l'objet de recherches spécifiques.

De même, une recherche portant sur toutes les composantes de l'habilitation psychologique auprès des contremaîtres de premier niveau ne semble pas avoir eu lieu au Québec. Considérant l'ampleur de cette population, une telle étude permettrait potentiellement de fournir des balises afin de faire face aux changements organisationnels qui s'effectueront sous peu au sein de ces organisations de par le départ à la retraite de plusieurs de ses travailleurs. Cette recherche pourrait de plus compléter la présente étude en s'attardant aux facteurs externes dans une perspective systémique.

De plus, toujours en considérant les facteurs répertoriés au sein de la présente étude, il serait pertinent de procéder à une recherche similaire au sein des départements de la voirie du Ministère des transports afin de valider si les facteurs qui influencent la transmission des savoirs en lien avec la viabilité hivernale des contremaîtres sont similaires. La complémentarité de ces études permettrait notamment d'envisager la mise en place d'une stratégie québécoise visant la préservation des savoirs liés à la viabilité hivernale et ce, par région.

Enfin, plusieurs entreprises privées, publiques et parapubliques en lien direct ou indirect avec les déplacements sur les routes du Québec emploient des contremaîtres. Que ce soit au sein des Sociétés de transport des municipalités, à Hydro-Québec ou encore chez les multiples transporteurs de marchandises, plusieurs cadres intermédiaires de proximité détiennent aussi des savoirs critiques en lien avec leur fonction. En considérant tous les impacts potentiels de leur départ à la retraite sur l'économie québécoise, une étude devrait être envisagée auprès de cette population.

## **APPENDICE A**

### **PROTOCOLE D'ENTREVUE**

#### **1 Introduction à l'entrevue (10 min.)**

##### **1.1 Mise en relation de confiance**

- 1.1.1 Présentation du chercheur et de son intérêt envers le sujet de recherche
- 1.1.2 Objectifs du processus méthodologique choisi par le chercheur
- 1.1.3 Les éléments importants de ce processus
  - 1.1.3.1 Confidentialité, respect et pertinence des propos du participant

##### **1.2 Déroulement de l'entrevue**

- 1.2.1 Lecture de l'objectif de l'entrevue et du droit de se retirer durant l'entrevue
- 1.2.2 Durée et explication des deux parties de l'entrevue
- 1.2.3 Signature du consentement

##### **1.3 Conclusion de l'introduction**

- Avez-vous des questions à me poser au sujet de l'entrevue?
- Êtes-vous prêt à débiter ?

#### **2 Données socio-démographique (20 minutes)**

##### **2.1 Sa fonction**

- a) Vous êtes contremaître aux travaux publics :                    oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_
- b) Vous êtes responsable des travaux liés à la viabilité hivernale : oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_
- c) Indiquez le nombre de personnes à votre charge \_\_\_\_\_
- d) Avez- vous des corps de métier sous votre charge ? (mécanicien, débosseleur, patrouilleur, etc. ?)
- e) Quel est votre statut actuel au sein de la municipalité?  
Par exemple, êtes-vous permanent temps plein ?
- f) Parlez-moi de vos tâches les plus importantes en tant que contremaître
- g) À quel pourcentage pourriez-vous situer les tâches liées à la viabilité hivernale parmi ces tâches?

## 2.2 Parcours professionnel

Afin de mieux connaître votre parcours professionnel, j'aimerais connaître les postes que vous avez occupés et le total de chacun en nombre d'années.

ANCIENNETÉ ET EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES	ANNÉES
Au sein de la municipalité actuelle	
Dans votre poste actuel de contremaître	
Si autre(s) poste(s) au sein de la municipalité actuelle. Lequel ou lesquels :	
Postes au sein d'une autre municipalité?	
Postes dans une entreprise privée?	

## 2.3 Autres cours et formations

- Au cours des dernières années, avez-vous suivi des formations ou des cours en lien avec votre travail ?

Parmi ces cours ou formations, est-ce qu'il y en a 1 ou 2 qui ont été plus marquants ?

Lesquels et pourquoi ?

Exemples	Sujets principaux	Année	Marquant
Gestion des ressources humaines			
Gestion des ressources financières			
Gestion des ressources matérielles			
Viabilité hivernale			
Informatique et technologies			
Relations avec les employés			
Formation des employés			
Participation colloques et congrès			
Autres cours ou formations			



## 2.4 Formation de base

Vous en étiez à quelle étape de vos études avant votre entrée dans le monde du travail?  
Avez-vous fait un retour à l'école après ? Par exemple pour un perfectionnement?  
Études en \_\_\_\_\_

## 3 Mise en contexte et questions ouvertes sur la transmission des savoirs (30 min)

Les prochaines questions ont pour but d'identifier ce qui, selon vous, peut influencer la formation des contremaîtres au sein de votre milieu de travail. On s'attardera particulièrement aux savoirs et compétences liés à la viabilité hivernale.

### 3.1 Discussion avec l'interviewé

Définitions des concepts « formation » et « savoirs » pour cette entrevue: la formation est définie comme étant tout ce qui se déroule (parler, montrer, expliquer, faire faire, etc.) lorsque 2 personnes et plus sont ensemble sur les lieux du travail pour s'aider, se former et se guider dans l'accomplissement de leurs tâches. Quant aux savoirs, on parle ici des tours de main, trucs de métiers, informations et connaissances développées par l'expérience de chaque travailleur.

### 3.2 Explication de la problématique

On s'intéresse aux facteurs qui influencent la formation des contremaîtres dans les municipalités car au Québec, selon nos informations, plusieurs contremaîtres des travaux publics partiront bientôt afin de prendre leur retraite. Une bonne partie des savoirs liés à la viabilité hivernale de ces personnes risquent de partir avec elles si on ne leur demande pas de les transmettre à ceux qui vont les remplacer dans leurs tâches.

#### Questions d'ouverture

3.2.1 À votre connaissance, est-ce que votre municipalité est affectée ou sera affectée par cette situation?

3.2.2 Parlez-moi de la formation des contremaîtres au sein de votre département.

- Avez-vous reçu une formation quelconque à votre arrivée en poste en tant que contremaître ? Comment cela s'est passé ?
- Pour vous, qu'est-ce qui a été le plus difficile à apprendre dans le travail de contremaître ?
- Par rapport à la viabilité hivernale, diriez-vous que c'est complexe à apprendre pour un contremaître ? Est-ce que vous trouvez que c'est un enjeu

pour votre municipalité ? Est-ce qu'il y a des situations plus critiques qui rendent le travail plus complexe ?

- Comment se partagent ou se discutent les façons de faire, les trucs, les bons coups ou les mauvais coups entre les travailleurs? (réunion, rencontre, intranet)
- Parlez-moi de vos tâches et responsabilités lors de l'arrivée et de la formation d'un nouvel employé ou d'un nouveau contremaître? Sur qui cela repose et comment ça se passe ? Qu'est-ce qui est le plus difficile à faire apprendre et pourquoi ? La dernière fois que vous avez accueilli un nouveau, comment cela s'est-il passé ?
- Aviez-vous vécu des expériences en lien avec l'accompagnement et la formation des employés, par exemple, en tant que formateur, coach ou compagnon avant de devenir contremaître ?
- Parlez-moi de 2 ou 3 facteurs qui, selon vous, influencent la formation entre les personnes dans votre département? Pourquoi?

#### **4 Questions en lien avec les conditions de transmission (1 h)**

Les questions qui suivent permettront d'aborder certains éléments de votre cadre de travail qui n'ont pas encore été discutés. La question sous-jacente est de savoir si ces éléments influencent ou non la formation des contremaîtres.

##### **4.1 Les conditions organisationnelles**

###### **4.1.1 Attentes des dirigeants en ce qui concerne la viabilité hivernale**

Parlez-moi des attentes de vos supérieurs en ce qui concerne la viabilité hivernale. Selon vous, ces attentes influencent-elles votre façon de transmettre vos savoirs?

###### **4.1.2 Clarté du rôle**

Est-ce que tout est clair et précis quand vous pensez au rôle que vous avez à jouer au sein de la municipalité?

###### **4.1.3 Autonomie, contrôle et pouvoir d'agir**

Parlez-moi de la planification et de l'organisation de votre travail. Comment cela peut-il influencer votre transmission des savoirs?

Comment sont prises les décisions dans votre département?

Avez-vous l'impression de pouvoir mettre à profit vos compétences dans votre travail, de vous dépasser, d'apprendre?

###### **4.1.4 Distinction entre une entreprise publique et une entreprise privée**

Selon vous, qu'est-ce qui distingue le travail d'un contremaître dans une municipalité du travail d'un contremaître d'une entreprise privée?

#### 4.1.5 Transformation de la fonction hiérarchique

Est-ce que le travail de contremaître aujourd'hui est pareil que dans le passé?  
Comment voyez-vous l'avenir de cette profession?

### 4.2 Les conditions sociales

#### 4.2.1 Le climat de travail général (entraide, écoute, reconnaissance, attentes, confiance, ouverture, transparence)

Parlez-moi du climat de travail dans votre municipalité?  
Est-ce que ce climat peut influencer la transmission des savoirs?  
Comment sont les liens entre les travailleurs? Entre les membres de la hiérarchie?  
Est-ce que vous voyez les élus et des citoyens comme des « dirigeants » de la municipalité? Est-ce qu'ils influencent le climat de travail?  
Comment sait-on qu'on apprécie, soutien et reconnaît le travail de chaque travailleur?  
De votre travail?

### 4.3 Les conditions physiques et techniques

#### 4.3.1 Les ressources physiques

Comment trouvez-vous l'état de vos outils, vos locaux, vos véhicules, vos équipements, etc. qui sont le lien avec l'entretien hivernal ?

#### 4.3.2 Les ressources techniques et technologiques

Quant aux outils de communication (informatique, cellulaire, etc.), avez-vous tout ce vous avez besoin pour faire votre travail?  
Avez-vous vécu des changements technologiques en ce qui concerne la météorologie dernièrement? Comment cela s'est-il passé?  
En somme, ces conditions peuvent-elles influencer la transmission des savoirs dans votre département?

### 4.4 Les conditions personnelles

#### 4.4.1 Vision de l'apprenant

Comment voyez-vous la personne qui pourrait vous remplacer?  
Quelles sont les principales caractéristiques qu'elle doit détenir pour effectuer votre travail avec efficacité? (âge, expérience, scolarité, etc.)

#### 4.4.2 Compétence de praticien

Qui vous remplace lorsque vous devez vous absenter pour des vacances? Est-ce vous qui avez préparé cette personne à ce remplacement?

Au cours de cette préparation, dites-moi quels sont les éléments de votre travail qui vous ont semblé les plus importants à dire à cette personne.

Si on parle de formation des contremaîtres, qu'avez-vous appris d'un tel exercice à propos de vos propres compétences ?

#### 4.4.3 Compétence de formateur

Si vous aviez à former une personne qui doit vous remplacer pour une longue période, comment procéderiez-vous ? (étapes, temps, éléments les plus importants, façons de faire)

#### 4.4.4 Dispositifs de professionnalisation

Avez-vous déjà eu l'occasion de décrire verbalement ou d'écrire vos diverses méthodes de travail, vos trucs de métier, vos façons de procéder pour prendre une décision? Comment cela s'est-il passé?

Faites-vous partie d'une groupe d'au moins 3 personnes que vous rencontrez sur les lieux du travail et même parfois en dehors du travail, aux heures des repas, dans les activités sociales? Faites-vous appel à ces personnes afin de discuter du travail et même trouver des solutions en cas de problème?

### 5 Conclusion (10 minutes)

- 5.1 Éléments à ajouter par le contremaître suite à l'entrevue
- 5.2 Éléments retenus par le contremaître suite à l'entrevue
- 5.3 Informations additionnelles : âge, sexe, né au Québec et ethnie
- 5.4 Remerciements

## APPENDICE B

### LETTRE DE CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

Après avoir lu le résumé du projet de recherche de Line Légaré intitulé Les facteurs influençant la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale; étude auprès des contremaîtres de la voirie municipalités du Québec, j'accepte d'y participer. Ce projet est supervisé par Madame Andrée Landreville Ph D et Mme Céline Chatigny Ph D, professeures à l'Université du Québec à Montréal.

Dans le cadre des départs massifs à la retraite, l'objectif de la présente étude est d'identifier les perceptions des contremaîtres des municipalités quant aux facteurs qui peuvent influencer la transmission de leurs savoirs à leurs pairs.

En tant que contremaître qui détient plus de cinq années d'expérience dans cette fonction, je consens à participer à cette étude en répondant à des questions lors d'une entrevue qui au total durera deux heures. On m'a informé que toutes les données recueillies lors de cette rencontre, qu'elles concernent le participant ou la municipalité demeureront confidentielles et n'apparaîtront dans aucun rapport subséquent.

J'autorise la chercheuse à utiliser les données recueillies pour la préparation d'un rapport final, d'un article de recherche ainsi que lors de présentations orales ou par affiches dans lesquels aucune donnée nominative n'apparaîtra. Si je le désire, je pourrai demander un résumé des résultats du projet.

Je conserve le droit d'annuler à tout moment ma participation à cette étude, peu importe la raison, et ce, sans aucun préjudice. Je reconnais avoir signé ce formulaire librement, sans aucune pression induite, et j'en conserve une copie.

Veuillez écrire en lettres moulées svp

J'accepte de participer à ce projet      OUI      NON

Nom du contremaître: \_\_\_\_\_

Nom de la municipalité: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Veuillez indiquer la personne de référence à contacter pour ce projet:

Nom: \_\_\_\_\_ Fonction: \_\_\_\_\_

Téléphone: \_\_\_\_\_

## APPENDICE C

### LETTRE DE CONSENTEMENT

Montréal, le xx/xx/xxxx

Nom de la municipalité

Adresse

Ville

Madame, Monsieur,

Un projet de maîtrise intitulé *Les facteurs influençant la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale; étude auprès des contremaîtres de la voirie des municipalités du Québec* est présentement mené par Line Légaré, étudiante à la maîtrise en éducation à l'Université du Québec à Montréal.

Ce projet se déroule sous la supervision de Madame Andrée Landreville, Ph D et de Madame Céline Chatigny, Ph D, professeures au département d'éducation et formations spécialisés de l'Université du Québec à Montréal.

Dans le cadre des départs massifs à la retraite, l'objectif de la présente étude est d'identifier les perceptions des contremaîtres des municipalités quant aux facteurs qui peuvent influencer la transmission de leurs savoirs à leurs pairs au sein de leur organisation.

Nous sommes à la recherche d'un ou plusieurs contremaîtres disposés à participer à ce projet dont les fonctions sont reliées d'une part, à la viabilité hivernale et d'autre part, qui détient plus de cinq années d'expérience dans cette fonction. Cette participation implique de répondre à des questions lors d'une entrevue d'une durée maximale de deux heures qui se déroulera dans un lieu choisi par le participant.

Toutes les données recueillies lors de cette rencontre, qu'elles concernent le participant ou votre municipalité demeureront confidentielles et n'apparaîtront dans aucun rapport subséquent.



Vous trouverez ci-joint un bref résumé du projet en question, le formulaire de consentement à retourner si vous acceptez de participer à ce projet ainsi que l'accord du Comité d'évaluation déontologique de l'Université du Québec à Montréal.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

---

Céline Chatigny, Ph.D.  
Professeure  
Département d'éducation  
et formation spécialisée  
Université du Québec à Montréal

---

Andrée Landreville, Ph.D.  
Professeure  
Département d'éducation  
et formation spécialisée  
Université du Québec à Montréal

---

Line Légaré,  
Étudiante à la maîtrise  
Département d'éducation et formation spécialisée  
Université du Québec à Montréal

Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à contacter Line Légaré, étudiante à la maîtrise en éducation, au 514-xxx-xxxx, ou à l'adresse courriel suivante : [legare.line@uqam.ca](mailto:legare.line@uqam.ca)

## **APPENDICE D**

### **RÉSUMÉ DU PROJET POUR CONSENTEMENT**

Cette étude porte sur les facteurs qui influencent la transmission des savoirs professionnels. La population à l'étude est celle des cadres intermédiaires de proximité, appelés communément contremaître, de la voirie des municipalités du Québec. Devant l'imminence de leur départ massif à la retraite, la transmission de leurs savoirs professionnels s'avère cruciale pour le maintien de la qualité d'un service jugé essentiel par notre société : l'entretien des routes en période hivernale. Le choix de cette population s'est imposé parce que les contremaîtres sont les détenteurs de la compétence pouvant assurer la viabilité hivernale dans des contextes en mouvance et parce que leurs savoirs sont critiques pour le maintien de la sécurité de tous les usagers de la route.

Cette recherche exploratoire de nature qualitative-interprétative vise, notamment par l'entremise d'une entrevue individuelle semi-dirigée, à mieux connaître les perceptions de ces acteurs-clé quant à leur compétence de transmettre leurs savoirs et quant aux facteurs environnementaux favorisant ou non cette transmission. L'intérêt et la spécificité de cette recherche reposent sur l'étude d'une population ayant peu de lien avec ses pairs car disséminée à travers le Québec et possédant des savoirs dits expérientiels peu ou non formalisés, mis en œuvre dans le cadre d'un processus décisionnel complexe.

## APPENDICE E

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Après avoir lu le projet de recherche de Line Légaré intitulé Les facteurs influençant la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale; étude auprès des contremaîtres de la voirie des municipalités du Québec, j'accepte que notre établissement y participe. Ce projet est supervisé par Madame Andrée Landreville, Ph D et Mme Céline Chatigny Ph D, professeures à l'Université du Québec à Montréal.

Dans le cadre des départs massifs à la retraite, l'objectif de la présente étude est d'identifier les perceptions des contremaîtres des municipalités quant aux facteurs qui peuvent influencer la transmission de leurs savoirs à leurs pairs. Je consens à ce que le ou les contremaîtres dont les fonctions sont liées d'une part, à la viabilité hivernale et d'autre part, qui détient plus de cinq années d'expérience dans cette fonction participe à cette étude en participant à une entrevue qui au total durera deux heures. Toutes les données recueillies lors de cette rencontre, qu'elles concernent le participant ou la municipalité demeureront confidentielles et n'apparaîtront dans aucun rapport subséquent.

J'autorise la chercheuse à utiliser les données recueillies pour la préparation d'un rapport final, d'un article de recherche ainsi que lors de présentations orales ou par affiches dans lesquels aucune donnée nominative n'apparaîtra. Si je le désire, je pourrai demander un résumé des résultats du projet.

Je conserve le droit d'annuler à tout moment notre participation à cette étude, peu importe la raison, et ce, sans aucun préjudice. Je reconnais avoir signé ce formulaire librement, sans aucune pression induite, et j'en conserve une copie.

Veuillez écrire en lettres moulées svp

J'accepte que mon établissement participe à ce projet **OUI** **NON**

Nom du directeur (trice): \_\_\_\_\_

Nom de l'établissement: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

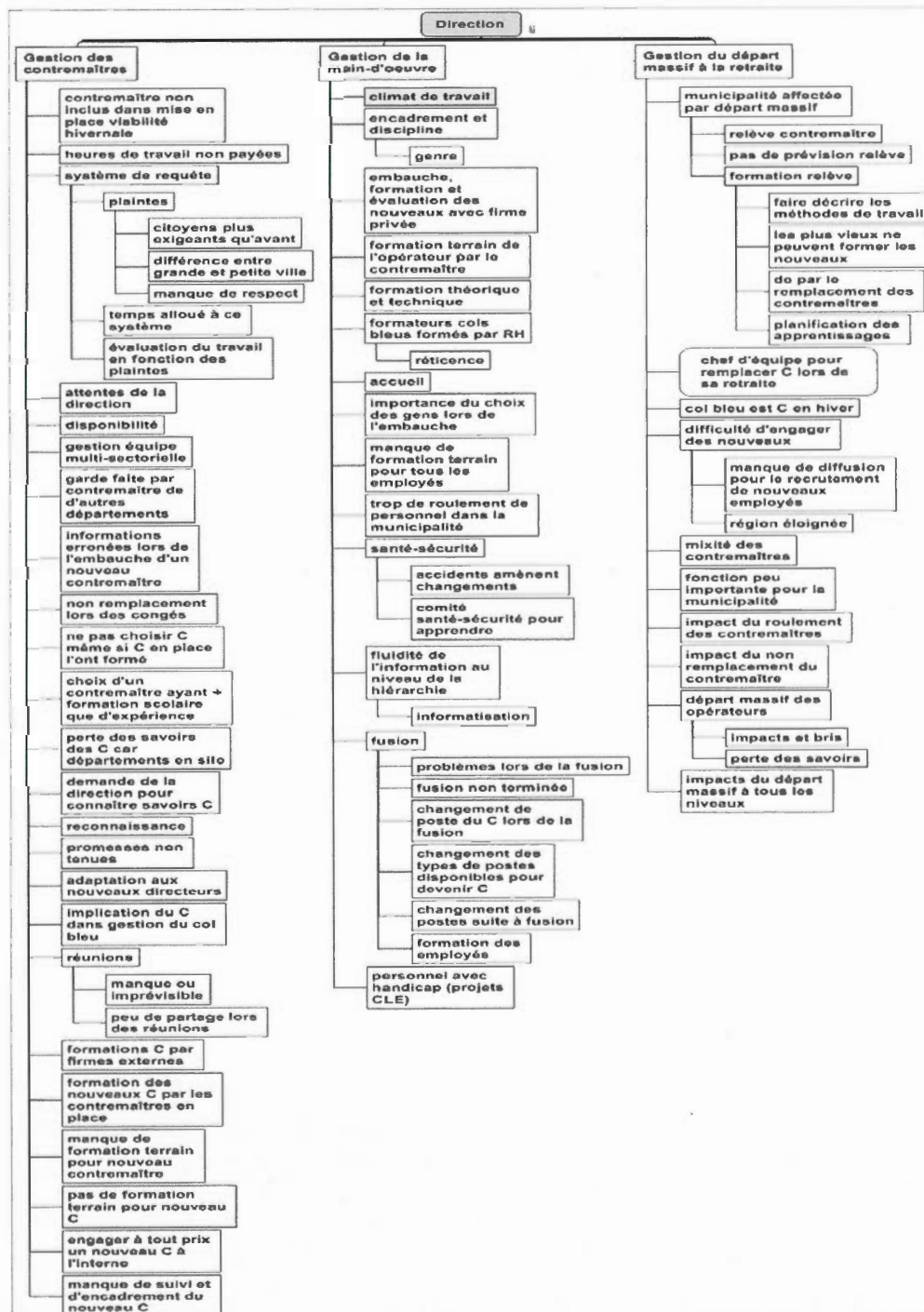
Veuillez indiquer la personne de référence à contacter pour ce projet:

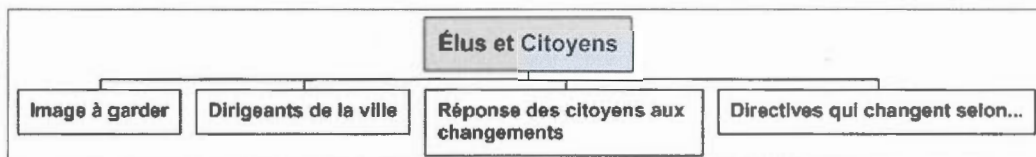
Nom: \_\_\_\_\_ Fonction: \_\_\_\_\_ Téléphone: \_\_\_\_\_

Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à contacter Line Légaré, étudiante à la maîtrise en éducation, au 514-xxx-xxx ou à l'adresse courriel: [legare.line@uqam.ca](mailto:legare.line@uqam.ca)

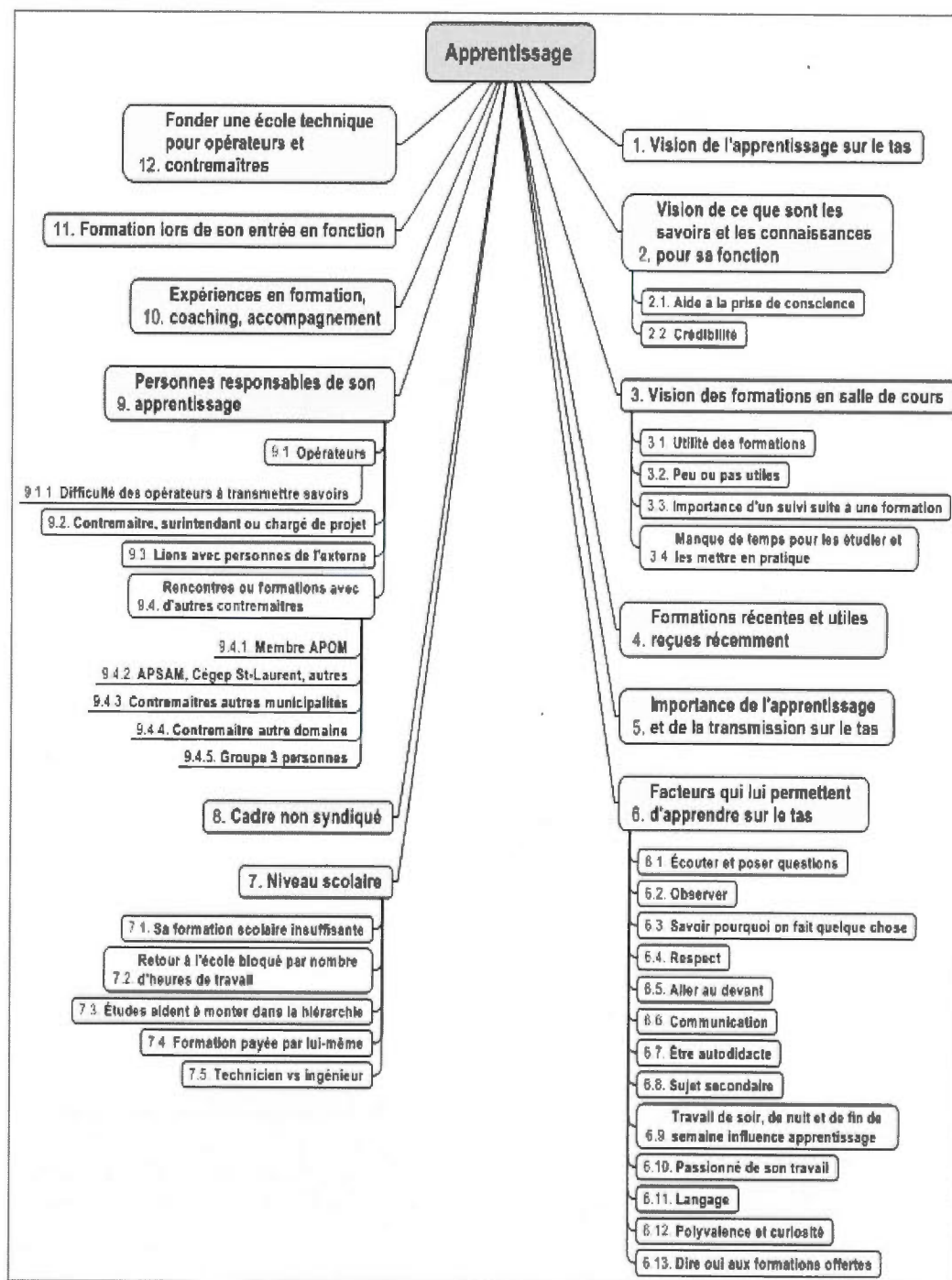
## **APPENDICE F**

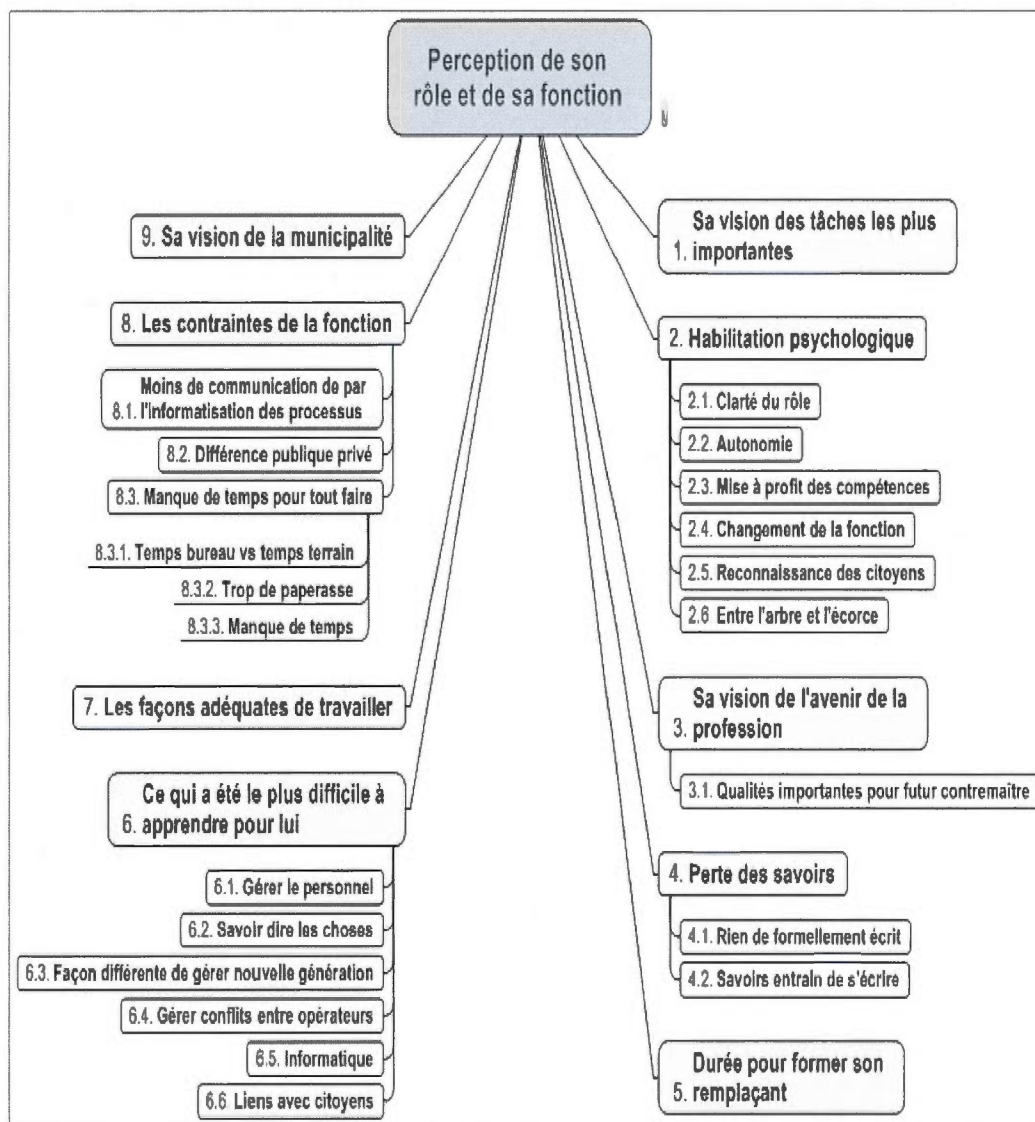
### **ARBRES THÉMATIQUES**

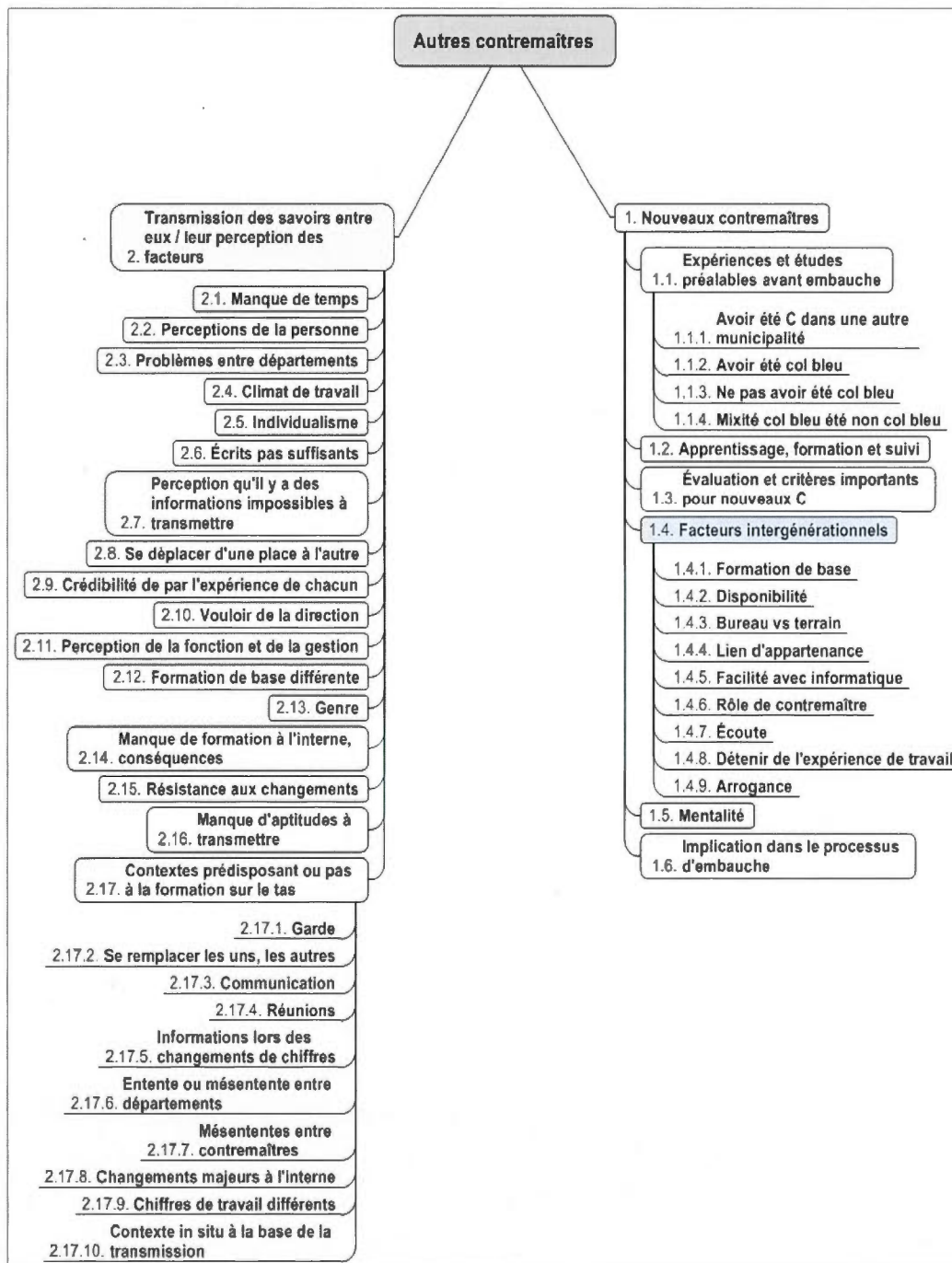


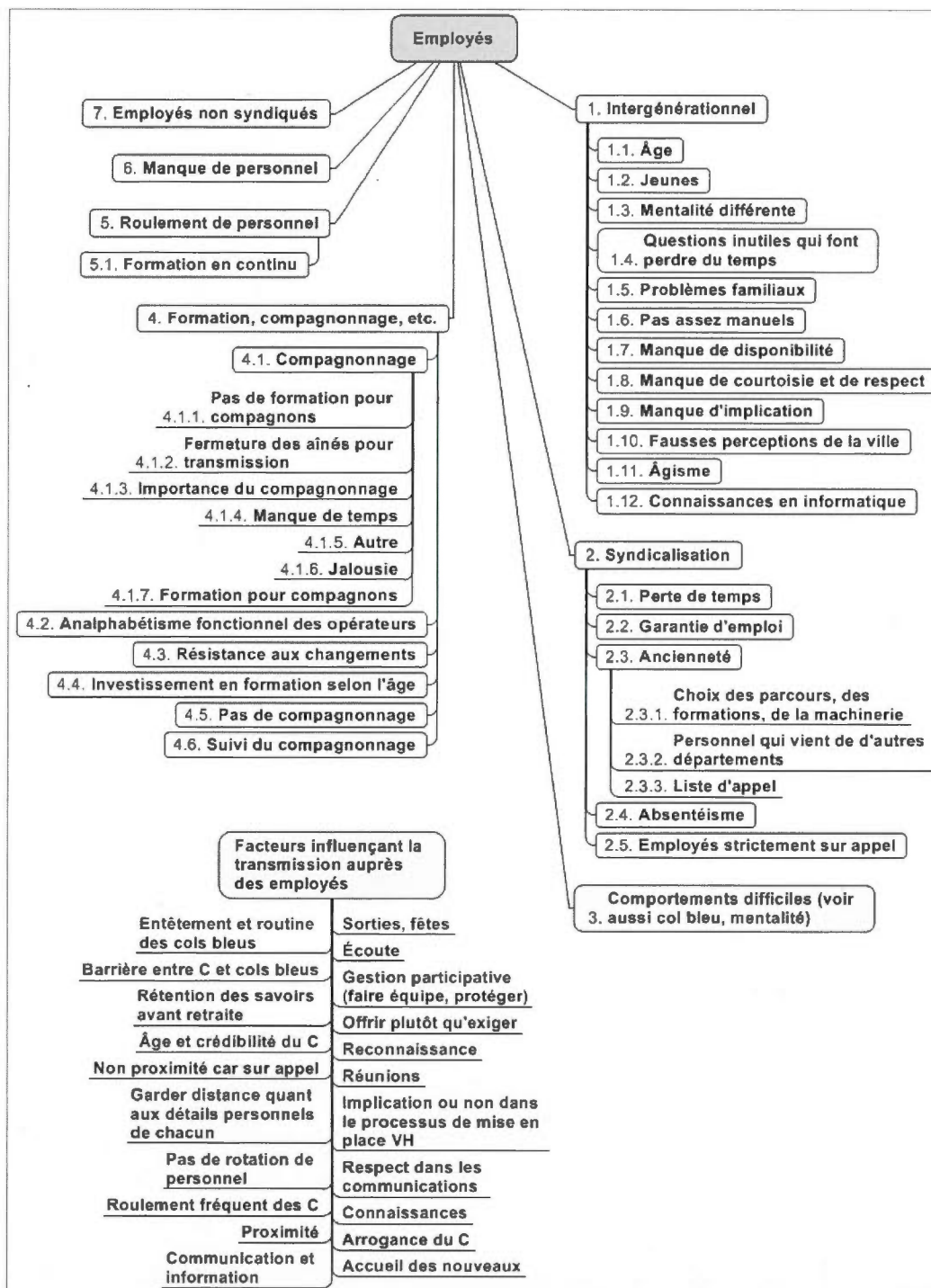


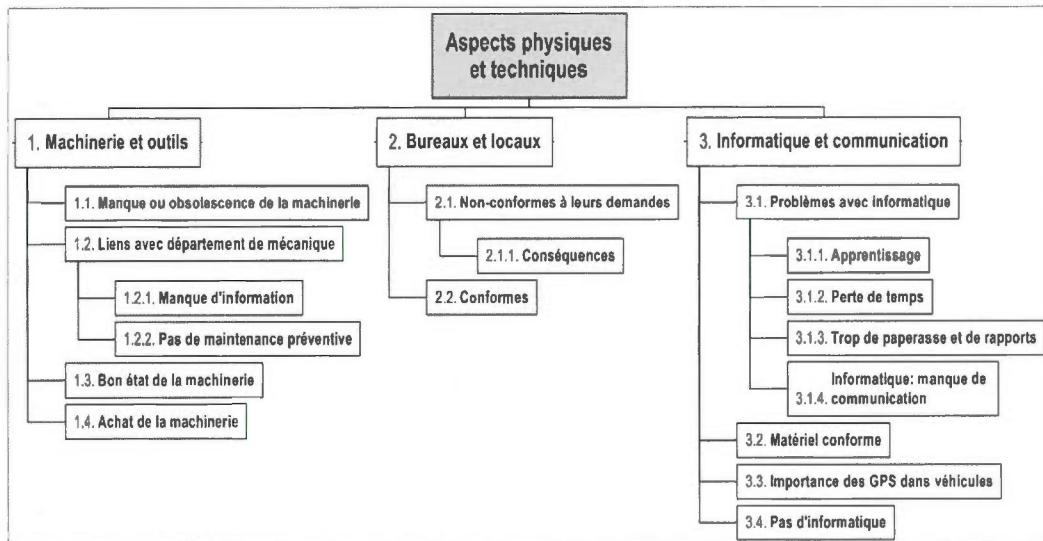


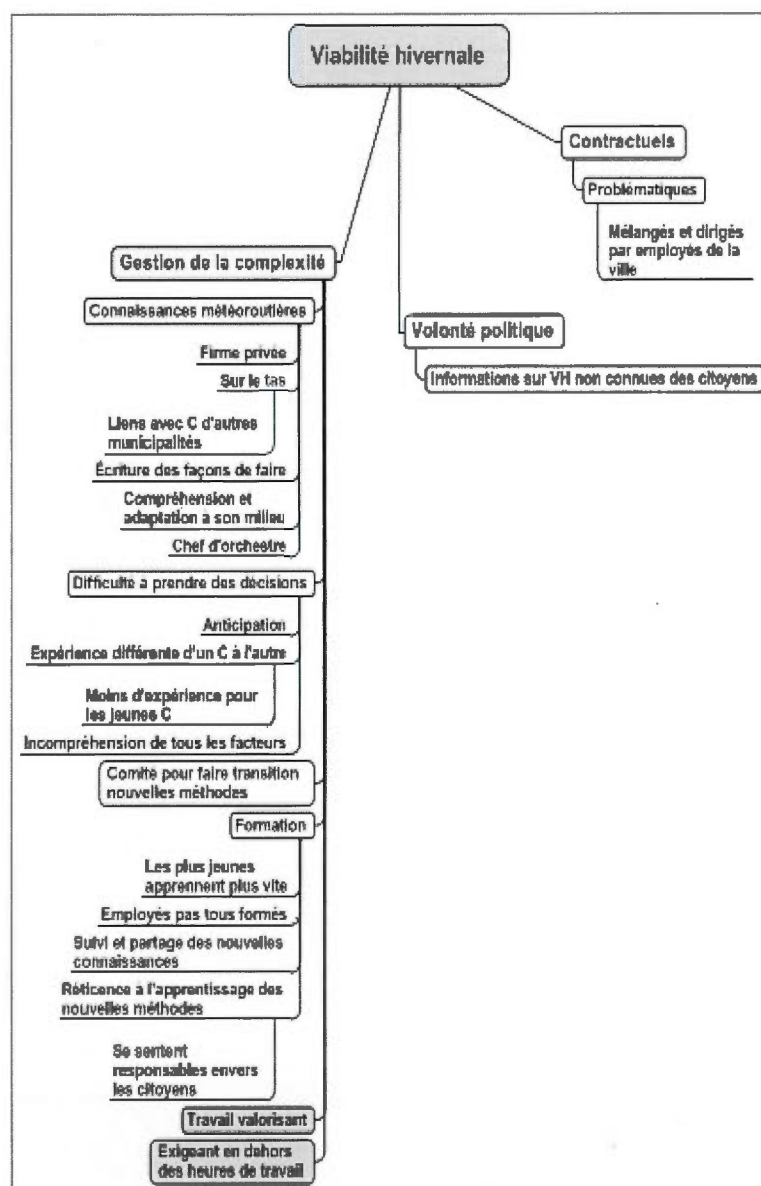














## BIBLIOGRAPHIE

- Argote, Linda, et Paul Ingram. (2000, mai; consultation: 1<sup>er</sup> février 2009). «Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms». *Organizational Behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169. [En ligne]. Accès : <http://knowledge.emory.edu/papers/914.pdf>
- Argyris, Chris, et Donald A. Schön. (1996). *Organization Learning II: Theory, Method And Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 305 p.
- Argyris, Chris, et Donald A. Schön. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. Collection «Management (Bruxelles, Belgique)». Paris : Bruxelles : De Boeck Université, 385 p.
- Balas-Chanel, Armelle. (2006). Favoriser la verbalisation des connaissances implicites des experts. *Expliciter, Groupe de recherche en explicitation (GREX)*, 72, 23-51. [En ligne]. Accès : [http://www.expliciter.net/IMG/pdf/72\\_expliciter\\_balas-expert.pdf](http://www.expliciter.net/IMG/pdf/72_expliciter_balas-expert.pdf)
- Balmisse, Gilles. (2002). *Gestions des connaissances : outils et applications du knowledge management*. Collection «Entreprendre Informatique», XVII. Paris: Vuibert, 208 p.
- Barbier, Jean-Marie, Olga Galatanu et Philippe Astier. (2004). *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences?* Collection «Action et savoir». Paris: L'Harmattan, 324 p.
- Bélanger, Paul et Magalie Robitaille. (2008). *La formation en entreprise au Québec : un portrait*. Conseil canadien sur l'apprentissage. [En ligne]. Accès : <http://www.ccl-cca.ca/NR/rdonlyres/322AA81D-E853-45E1-8E75-4EFDE7F50679/0/WorkplaceTrainingQuebecFR.pdf>

- Berthon, Boris. (2001). *Le transfert intra-organisationnel de connaissance : survol de la littérature*. Xème conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique (AIMS), Québec : Université Laval.
- Berthon, Boris. (2003). *Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel*, XIIème conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique (AIMS).
- Bismuth, Denis. (2005). *Analyse des pratiques de manager*. Collection «Finance, gestion, management». Paris: Hermès science publications.
- Boudreault, Henri. (2004). *La formation professionnelle; Être*. Mille-Isles: Éditions Tout autrement.
- Boudrias, Jean-Sébastien, et André Savoie. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 12(2), 119-138. [En ligne]. Accès : <http://www.sciencedirect.com/science/article/B7CWL-4K12CK8-3/2/187ce522aa21ec94b9367df69b8e27a3>
- Boudrias, Jean-Sébastien, Vincent Rousseau, Caroline Aubé, André Savoie, Guillaume Duguay et Estelle M. Morin. (2011). *L'habilitation comportementale au travail: structure factorielle et convergence/distinction avec l'habilitation psychologique*. Montréal, Université de Montréal/HEC Montréal.
- Boudrias, Jean-Sébastien, Vincent Rousseau, Patrick Migneault, Alexandre J.S.Morin et François Courcy. (2010). Habilitation psychologique; Validation d'une Mesure en Langue Française. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147-159.
- Bouissou, Christine, et Stéphane Brau-Antony. (2005). Réflexivité et pratiques de formation. Regards critiques. Carrefours de l'éducation, Université de Picardie. *Cairn.info* [En ligne] 20(2), 113-122. Paris. Accès : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=CDLE\\_020\\_0113](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=CDLE_020_0113)

- Boutin, Gérald. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Boutin, Gérald. (2007). *L'entretien de groupe en recherche et formation*. Montréal: Éditions nouvelles.
- Brunet, Luc, et André Savoie. (2003). *La face cachée de l'organisation; groupes, cliques et clans*. Montréal, Québec: Presses de l'Université de Montréal. [En ligne]. Accès : <http://site.ebrary.com/lib/uqam/Doc?id=10176945>
- Buisson, Marie-Laure. (2004, septembre; consultation 5 janvier 2010). Transfert des connaissances, gestion des compétences et performance de projet: Le cas du réaménagement d'un site touristique. *XVème Congrès de l'AGRH : Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion (CEROG)*. [En ligne]. Accès : <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/695.pdf>
- Buscatto, Marie. (2002). Des managers à la marge: la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. *Revue française de sociologie* [En ligne] 43, 73-98. France : Éditions OPHRYS et Association Revue française de Sociologie. Accès : <http://www.jstor.org/stable/3322680>
- Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail, et Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive de l'école pratique des hautes études. (2005). *Actes du séminaire Vieillesse et Travail : Transmission des savoirs professionnels en entreprise*. Rapport de recherche. Noisy-Le-Grand : Le Descartes.
- Chatigny, Céline, Esther Cloutier et Solange Lefebvre. (2000, 30 juillet-4 août). On-the-job Mentoring in a Machine Shop: an Important but Imperfect Experience for Apprentices. *Actes du congrès de l'IEA*, 2, 672-675. San Diego.
- Chatigny, Céline et Nicole Vézina. (2008). L'analyse ergonomique de l'activité de travail : un outil pour développer les dispositifs de formation et d'enseignement. Dans Yves Lenoir et Pierre Pastré (Dir.). *Didactique professionnelle et didactiques disciplinaires en débat*. Paris : Octares.

- Chatigny, Céline. (2001). *La construction de ressources opératoires contribution à la conception des conditions de formation en situation de travail : analyse comparative des stratégies de travailleurs de la transformation de la viande (secteur industriel) et de la gestion des eaux (secteur de services)*. Thèse de doctorat en ergonomie. Paris : Ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Chatigny, Céline. (2006). *Étude exploratoire des dynamiques de formation et d'apprentissage: apprentissage des tâches et prévention des troubles musculo-squelettiques dans trois entreprises du secteur avicole : rapport*. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. [En ligne]. Accès : <http://accesbib.uqam.ca/cgi-bin/bduqam/transit.pl?&noMan=25082617>
- Chatigny, Céline. (2013). La construction de ressources opératoires, une nécessité pour apprendre en situation de travail. Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.) *(Se) former pour transformer le travail - Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*. Québec, Bruxelles : Presses de l'Université Laval à Québec (PUL) et European Trade Union Institute à Bruxelles (ETUI).
- Chevrier, Jacques, et Benoit Charbonneau. (2000). Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de David Kolb. *Revue des sciences de l'éducation*, 26, 287-323. [En ligne] Accès : <http://id.erudit.org/iderudit/000124ar>
- Chrétien, Daniel. (2008). Spécial emplois, Le Québec a besoin de vous! *L'Actualité*, 33(9).
- Clot, Yves. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Collection «Le Travail Humain». Paris: Presses universitaires de France.
- Cloutier, Esther, Solange Lefebvre et Élise Ledoux. (2002). Transfert de connaissances entre générations: le cas de l'usinage. Dans *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, 57-68. Québec: Éditions Fernande Lamonce, PUF.
- Cloutier, Esther., Solange Lefebvre, Élise Ledoux, Céline Chatigny et Yves St-Jacques. (2002). *Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission*

*des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers : rapport.* Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. [En ligne]. Accès : <http://bibvir.uqac.ca/bd/man.cfm?TD=ARC&IdNot=15290510&FORMAT=pdf> / [http://www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_859.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_859.html)>.

Courault, Bruno, Émilie Bourlier et Philippe Trouvé. (2004, septembre). *Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne : un état des lieux.* (Rapport n°14). Noisy-Le-Grand : Le Descartes.

Davenport, Thomas H., et Laurence Prusak. (1998). *Working knowledge how organizations manage what they know.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Davenport, Thomas O. (1999). *Human Capital, What It Is and Why People Invest It.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Delay, Béatrice, et Guillaume Huyez-Levrat. (2006, janvier). Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ?, *Sociologies pratiques* [en ligne] (12), 37-50. Accès : [www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2006-1-page-37.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2006-1-page-37.htm).

Delay, Béatrice. (2006). La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail. *Informations sociales* [En ligne], 6(134), 66-77. Accès : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=INSO&ID\\_NUMPUBLIE=INSO\\_134&ID\\_ARTICLE=INSO\\_134\\_0066](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=INSO&ID_NUMPUBLIE=INSO_134&ID_ARTICLE=INSO_134_0066).

Desmarais, Céline. (2003). Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal. *Revue française d'administration publique* [En ligne], 4(108), 617-631. Accès : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RFAP&ID\\_NUMPUBLIE=RFAP\\_108&ID\\_ARTICLE=RFAP\\_108\\_0617](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFAP&ID_NUMPUBLIE=RFAP_108&ID_ARTICLE=RFAP_108_0617)

Dufault, Patrick. (2008). Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(2), 141-155.



- Gallina, Jean-Marie. (2006). *Les représentations mentales*. Collection «Les Topos - Psychologie». Paris: Dunod.
- Gautié, Jérôme, et Anne-Marie Guillemard. (2004). *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas, rapport de l'ACI Travail*. [En ligne]. Accès : <http://www.cee-recherche.fr/>
- Gilbert, Patrick. (2006 ; consultation : 13 avril 2009). La compétence : concept nomade, significations fixes. *Psychologie du Travail et des Organisations* [En ligne], 12(2), 67-77. Accès : <http://www.sciencedirect.com/science/article/B7CWI-4K12CK8-1/2/e229b96aec628ebcad656a1acb271bc6>
- Gillet, Anne, et Lise Griot. (2003). Transformations professionnelles de l'encadrement de proximité: entre management et expertise technique. Dans Les cahiers du gdr CADRES (dir.). *Actes de la journée du 8 décembre 2003 : Ce que font les cadres* (p. 60-70). Lyon: CNRS.
- Gillet, Anne. (2004; consultation 04 mai 2010). Transformations professionnelles de l'encadrement de proximité: entre management et expertise technique. Dans Les cahiers du gdr CADRES, Y.-F. Livian et P.Bouffartigue (dir.), *Actes de la journée du 8 décembre 2003 : Ce que font les cadres*. (p 59-70) [En ligne]. Accès : <http://gdr-cadres.cnrs.fr/cahier/Cahier6.pdf>
- Gillet, Anne. (2005). *Les transformations socioprofessionnelles de la maîtrise. L'exemple de la RATP*. Thèse de Doctorat de Sociologie, Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Gillet, Anne. (2005, novembre). Transformations du travail et « management » en entreprise : quelles nouvelles relations hiérarchiques ? Dans *Contributions aux Xe Journées internationales de sociologie du travail, "Relations de travail, Relations au travail"*. [En ligne]. Accès: <http://www.ramau.archi.fr/documentation/textes-resumes-sommaires/socio-du-travail-X/XJSTatelier5.pdf#page=101>.
- Gillet, Anne. (2008). « Santé au travail et encadrement de proximité », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 69(2), 297-299.



- Gillet, Anne, et Mohammed Madoui. (2005). Crises et mutations du modèle de développement algérien : du gigantisme industriel au développement de la PME-PMI, *Travail et Emploi* (101), 71-84.
- Gillet, Anne. (2009, janvier). Peut-on former à la fonction d'encadrement ?, *Éducation permanente* [En ligne], (178). Accès : <http://www.education-permanente.fr>
- Gillet, Anne. (2010). The Socioprofessional Transformations of First-Level Management: A France-Quebec *Comparaison Relations industrielles/Industrial relations*, 65(1). [En ligne]. Accès : <http://ssrn.com/abstract=1586511>
- Gillet, Anne. (2010). L'encadrement de premier niveau et ses transformations professionnelles. Une comparaison France-Québec, *Revue internationale bilingue Relations Industrielles/industrial Relations*, 65(1), 52-73.
- Gillet, Anne. (2011). La construction sociohistorique de la fonction « maîtrise » (contremaître-superviseur). *Revue internationale canadienne REMEST-Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6, 79-99.
- Gillet Anne, et Guy Bellemare. (2011). Les transformations du travail : Une approche comparative France-Québec (numéro spécial France-Québec). *Revue internationale canadienne REMEST-Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(1). <http://www.remest.ca/>
- Gallina, Jean-Marie. (2006). *Les représentations mentales*. Collection « Les Topos - Psychologie ». Paris: Dunod.
- Girod-Séville, Martine. (1996). *La mémoire des organisations*. Collection « Logiques de gestion ». Paris; Montréal: L'Harmattan.
- Girod-Séville, Martine, ATER et Laboratoire DMSP. (1996). *Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle*. Paris, 'Stratégie AIMS. [En ligne]. Accès : <http://www.strategieaims.com/lille/com6802.pdf>.

- Goleman, Daniel. (1998). *L'intelligence émotionnelle - 2: Accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail*. Collection «Bien-être». Paris: Éditions J'ai lu.
- Haynes, Phillip. (2010). L'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique : crise du savoir ou occasion d'actualiser les connaissances, *Télescope*, 16(1), 21-38.
- Houde, Renée. (1999). *Les temps de la vie - Le développement psychosocial des adultes*, (vol. XII). Montréal: Gaëtan Morin.
- Jonnaert, Philippe., Johanne Barrette, Samira Boufrahi et Domenico Masciotra. (2004). Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité. *Revue des sciences de l'éducation*. XXX(3), 667-696. [En ligne]. Accès : <http://id.erudit.org/iderudit/012087ar>
- Karsenti, Thierry, et Lorraine Savoie-Zajc. (2004). *La recherche en éducation : étapes et approches*, (3e éd. rev. et corr.) Sherbrooke, Québec: Éditions du CRP.
- Kolb, David A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Labit, Anne. (2002). Les agents de maîtrise industriels : une identité professionnelle éclatée. Dans Le Saout et Saulnier, J.P., *L'encadrement intermédiaire : les contraintes d'une position ambivalente*. (p. 27-40). Paris. L'Harmattan,
- Lave, Jean. (1991). Acquisition des savoirs et pratiques de groupe. *Sociologie et société*, 23(1), 145-162.
- Le Boterf, Guy. (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'organisation.
- Le Boterf, Guy. (2008). *Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*. Paris: Éditions d'Organisation, Eyrolles.

- Lefebvre, Solange, Pierre Charland et Liliane Lecompte. (2000, mai). Après les retraits massives dans deux hôpitaux québécois : Enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs. *PISTES* [En ligne] 2(1). Accès : <http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/pdf/v2n1a7.pdf>
- Legendre, Renald. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (3e édition). Montréal: Guérin, XIV.
- Lejeune, Michel. (2005). *La transmission des savoirs tacites en milieu de travail: le rôle de la communauté de pratique, du climat organisationnel et de la forme de l'organisation*. Thèse de doctorat, Faculté des sciences de l'Éducation, Université de Montréal, Montréal.
- Leplat, Jacques. (2000b). L'environnement de l'action en situation de travail. Dans J.-M. Barbier & O. Galatanu (Dir.), *Signification, sens, formation* (p. 107-132). Paris: PUF.
- Leplat, Jacques. (2004). L'analyse psychologique du travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée* [En ligne] 54(2), 101-108. Accès : <http://www.sciencedirect.com/science/article/B75DK-4CKNM44-1/2/e84920aa3b2dd343c7193b06e0ba73cb>.
- Lessard-Hébert, Michelle, Gérald Boutin et Gabriel Goyette. (1995). *La recherche qualitative : fondements et pratiques* (2e éd.). Montréal: Éditions nouvelles.
- Livian, Yves Frédéric, et Collectif d'auteurs. (2006). *Être cadre, quel travail?* Collection «Organisation et technologie». France: Éditions réseau anact.
- Marbot, Éléonore, et Jean-Marie Peretti. (2004). *Les seniors dans l'entreprise*. Paris, Montréal, Québec: Pearson Education ; Village Mondial VI.
- Marbot, Éléonore. (2005). *Les DRH face au choc démographique : 20, 40, 60-- comment les faire travailler ensemble*. Paris: Éditions d'Organisation X.
- Marchand, Louise, Nancy Lauzon et Laetitia Pérès. (2007). *Formalisation et transmission des savoirs tacites des travailleurs d'expérience et formation par*

*les TIC* (Rapport de recherche n°6347-7832). Montréal. [En ligne]. Accès : [http://www.cpmnt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE\\_Rapport\\_6347-7832\\_Decembre\\_2007.pdf](http://www.cpmnt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_Rapport_6347-7832_Decembre_2007.pdf)

Maurel, Dominique. (2006). *Les cadres intermédiaires et l'information : Modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation*. Thèse de doctorat, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal, Montréal.

Maurel, Dominique et Pierrette Bergeron. (2006). Vers une meilleure compréhension des besoins informationnels des cadres intermédiaires municipaux. Premières pistes de réflexion. *Documentation et bibliothèques*, 52(1), 5-16. Montréal: Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation.

Mercier, Diane. (2007). *Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination*. Thèse de Doctorat, Département de Communication, Université de Montréal, Montréal.

Migneault, Philippe, Vincent Rousseau et Jean-Sébastien Boudrias. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology* [En ligne], 59(3), 239-252. Accès : <http://www.sciencedirect.com/science/article/B75DK-4VY16H8-1/2/cb57c93fa7e3cc5f4b2deb3a1268188b>.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2005). *Les travailleurs âgés d'aujourd'hui et de demain..* Québec: Direction générale des politiques, de l'évaluation et de la statistique Direction générale adjointe de la recherche et Direction de la recherche et de l'analyse prospective. [En ligne]. Accès : <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/bulletin?x=bulletin&b=149048472&t=n&c=1372427533>

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2011). *Le vieillissement de la main-d'œuvre et l'avenir de la retraite : Des enjeux pour tous, un effort de chacun*. Québec : Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus. [En ligne]. Accès :



[http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/GD\\_rapport\\_synthese\\_commission\\_nationale.pdf](http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/GD_rapport_synthese_commission_nationale.pdf) et [www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/travailleurs-experimentes](http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/travailleurs-experimentes)

Ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire (2002). *La réforme de l'organisation municipale au Québec: bilan et contexte*. Québec. [En ligne]. Accès :

[http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse\\_muni/ReformeMunicipaleAuQuebec.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/ReformeMunicipaleAuQuebec.pdf).

Ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire (2006). *L'organisation municipale du Québec*. Québec. [En ligne]. Accès :

[http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/organisation/org\\_mun\\_qc\\_fra.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/organisation/org_mun_qc_fra.pdf)

Ministère de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique (2012). *Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie. Expériences des secteurs publics et privés en France et à l'international*. Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Collection Outils de la GRH. France. [En ligne]. Accès :

[http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/Recueil\\_de\\_bonnes\\_pratiques\\_en\\_matiere\\_de\\_gestion\\_des\\_ages\\_de\\_la\\_vie.pdf](http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/Recueil_de_bonnes_pratiques_en_matiere_de_gestion_des_ages_de_la_vie.pdf)

Mintzberg, Henry. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Paris: Éditions d'Organisation.

Mintzberg, Henry. (2006). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre* (2e éd. mise à jour et complétée). Paris: Éditions d'Organisation.

Mispelblom Beyer, Frederik, et Denis Bismuth. (2009). Autorité et connaissance dans les dispositifs d'analyse des pratiques d'encadrement. *Éducation Permanente*, (178), 55-66.

Mispelblom Beyer, Frederik. (2010). *Encadrer un métier impossible?* (2e éd.) Paris: Armand Colin.

- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi et Marc Ingham. (1997). *La connaissance créatrice la dynamique de l'entreprise apprenante*. Collection «Management». Paris: De Boeck Université.
- Nonaka, Ikujiro, et Hirotaka Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, xii.
- Olry, Paul, et Christine Vidal-Gomel. (2011). Conception de formation professionnelle continue : tensions croisées et apports de l'ergonomie, de la didactique professionnelle et des pratiques d'ingénierie. *Activités* [En ligne], 8(2), pp.115-149. Accès : <http://www.activites.org/v8n2/v8n2.pdf>
- Ouellet, Sylvie, et Nicole Vézina. (2008). Savoirs professionnels et prévention des TMS: réflexions conceptuelles et méthodologiques menant à leur identification et à la genèse de leur construction. *PISTES* [En ligne], 10(2), 35. Accès : <http://www.pistes.uqam.ca/v10n2/articles/v10n2a5.htm>
- Ouellet, Sylvie, et Nicole Vézina. (2009). Savoirs professionnels et prévention des TMS: portrait de leur transmission durant la formation et perspectives d'intervention. *PISTES* [En ligne], 11(2), 1-37. Accès : <http://www.pistes.uqam.ca/v11n2/articles/v11n2a4.htm>
- Paquay, Léopold (dir.). (2004). *L'évaluation des enseignants : tensions et enjeux*. Paris : L'Harmattan.
- Polanyi, Michael. (1967). *The Tacit Dimension*. (Based on the 1962 Terry lectures (Yale) First published Doubleday & Co, 1966). Reprinted Peter Smith, Gloucester, Mass, 1983.
- Raoult, Nicole, Béatrice Delay et Aurélie Marchand. (2006). *Dessine-moi une trajectoire : construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie*. Lyon: ANACT.
- Rashman, Lyndsay, Erin Withers et Jean Hartley (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews* [En ligne], 11, 463-



494. Accès:

[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44813640  
&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44813640&site=ehost-live)

Riffaud, Sébastien. (2007). *Âges et savoirs: Vers un transfert intergénérationnel des savoirs*. (DR-2007-002) [En ligne]. Accès :

[http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/ARUC/Menu/Publications/sebastien\\_riffaud\\_DR-2007-002.pdf](http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/ARUC/Menu/Publications/sebastien_riffaud_DR-2007-002.pdf)

Rinfret, Nathalie, Luc Bernier, Nathalie Houlfort, Lilly Lemay et Diane Mercier. (2010). Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise. *Télescope* [En ligne], 16(1), 208-224

<http://archives.enap.ca/bibliotheques/telescope/Telv16n1p208.pdf>

Rivard, Lucie, et Marie-Christine Roy. (2005). *Gestion stratégique des connaissances*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, xviii.

Rivard, Lucie, et Marie-Christine Roy. (2010). Un cycle de rétention des connaissances pour combattre l'amnésie organisationnelle. *Télescope*, 16(1), 67-81.

Saba, Tania, et Gilles Guérin. (2004). Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. *Gestion* [En ligne], 29(3), 54-63. Accès : [http://www.orhri.org/gestion/pdf\\_gestion/25983.pdf](http://www.orhri.org/gestion/pdf_gestion/25983.pdf)

Saout, Rémy Le, et Jean-Pierre Saulnier. (2002). *L'encadrement intermédiaire : Les contraintes d'une position ambivalente*. Paris: L'Harmattan.

Savoie, André, Dominic Lapointe, Rémi Laroche et Luc Brunet. (2008). La relation mentorale formelle en milieu de travail: apports de la recherche à la pratique. *Pratiques psychologiques*, 14, 171-184.

Schön, Donald A. (1994). *Le praticien réflexif à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Collection «Formation des maîtres». Montréal: Éditions Logiques.

- Soares, Angelo (2006). *Les bleus à l'âme : Le harcèlement psychologique chez les cols bleus de la ville de Montréal*. [En ligne]. Accès : <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/rapport%20cols%20bleus%20soares.pdf>
- Sousa, David A. (2002). *Un cerveau pour apprendre : comment rendre le processus enseignement-apprentissage plus efficace* (2e éd.). Coll. «Chenelière Éducation/Didactique. Apprentissage». Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Szulanski, Gabriel. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and human decision processes* [En ligne], 82(1). Accès: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074959780092884X>
- Tardif, Maurice, et Claude Lessard. (2000). *Le travail enseignant au quotidien*. Contribution à l'étude du travail dans les métiers et les professions d'interactions humaines. Préface de François Dubet. Europe : De Boeck.
- Trouvé, Philippe. (1996). La fin des contremaîtres traditionnels ? *Revue française de sociologie*. XXXVII, 287-308
- Trouvé, Philippe. (1997a). *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*. Essai de sociologie d'un groupe professionnel. Paris, L'Harmattan.
- Trouvé, Philippe. (1997b). The new foremen are here! Analysis of a myth. Dans: J.-G. Burgoyne et Livian Y.-F. (dir.) *Middle Managers in Europe* (p. 136-154). London/New York, Routledge.
- Trouvé, Philippe et France. Ministère de l'emploi et de la solidarité. (1998). *Le devenir de l'encadrement intermédiaire entre marché du travail, gestion d'entreprise et transitions identitaires*. Collection «Cahier travail et emploi». Paris: Ministère de l'emploi et de la solidarité.
- Vermersch, Pierre. (2006). *L'entretien d'explicitation, Nouvelle édition enrichie d'un glossaire* (5e éd.), Collection «Pédagogies / outils». ESF : Issy-les Moulineaux.

Wittorski, Richard, Sophie Briquet-Duhazé et Association des enseignants et chercheurs en sciences de l'éducation de France. (2005). *Formation, travail et professionnalisation*. Paris: L'Harmattan.

Wittorski, Richard. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris: L'Harmattan.

Wolff, Loup (2005). *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*. Rapport de recherche. France, Centre d'Études de l'Emploi, Laboratoire de Sciences Sociales (ENS-EHESS). (Vol. 29) [En ligne]. Accès : [http://www.ceerecherche.fr/fr/rapports/intermediations\\_hierarchiques\\_29.pdf](http://www.ceerecherche.fr/fr/rapports/intermediations_hierarchiques_29.pdf)

Zarifian, Philippe. (2010). *Sur la question du dialogue. Fragments de dialogue avec l'œuvre de Bakhtine*. Paris. [En ligne]. Accès : <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page187.htm>